

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Alexandre Meira de Vasconcelos

**DIMENSÕES, COMPONENTES E ITENS DE
AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA
QUALIDADE EM SERVIÇOS TURÍSTICOS**

Tese de doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Florianópolis-SC

2014

Vasconcelos, Alexandre Meira de

Dimensões, Componentes e Itens de Avaliação da Gestão da Qualidade em Serviços Turísticos / Alexandre Meira de Vasconcelos ; orientador, Álvaro Guillermo Rojas Lezana - Florianópolis, SC, 2014.

195 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. gestão de operações de serviços. 3. gestão da qualidade. 4. qualidade em serviços. 5. turismo. I. Lezana, Álvaro Guillermo Rojas . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

Alexandre Meira de Vasconcelos

**DIMENSÕES, COMPONENTES E ITENS DE
AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA
QUALIDADE EM SERVIÇOS TURÍSTICOS**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor em Engenharia de Produção”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis-SC, 10 de Dezembro de 2014

Prof^ª Dr.^a. Lucila Maria de Souza Campos
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Dante Luiz Juliatto
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Universidade do Vale do Itajaí

Prof., Dr.^a Luciane Camilotti
Serviço Nacional da Indústria de Santa Catarina

Prof., Dr. Luis Moretto Neto
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a, Dr.^a Olga Regina Cardoso
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ambrósio e Marlene, pelo esforço para me conduzirem de forma correta e ética, pela valorização dos estudos e pela formação básica, calcada em bons princípios e virtudes.

Aos meus amados irmãos José Luis, Jorge Luis, Luiz Carlos, Marluce, Lucimar e Heloísa e seus filhos, meus sobrinhos. Especial lembrança ao meu irmão Cícero Augusto Meira de Vasconcelos (*in memorian*).

Ao professor Álvaro Lezana, pela confiança, discernimento e orientação durante essa trajetória. Meu respeito e admiração eternos.

Aos professores Paulo Cauchick, Lucila Souza, Leonardo Ensslin, Nelson Casarotto, Marcelo Gitirana, Fernando Forcelinni, Edson Paladini, Dalton Andrade e Antonio Bornia, pelos ensinamentos e trocas que tivemos ao longo do doutorado.

Aos técnicos Rosemeri Maria de Souza e Dante Juliatto pela colaboração em momentos cruciais do trabalho.

Aos meus colegas da UFSC, grandes conquistas e aprendizados. Minha especial atenção a Janaína Renata Garcia, Caroline Rodrigues Vaz, Nubia Ferreira, Flavio Kubota, Helio Ferenhof, Luciano Vignochi, Fernanda Latrônico, Fernanda Hanshe, Rodrigo Ventura, Rodrigo Barichello, entre tantos outros.

Aos meus amigos de vida, cúmplices de toda a jornada e de todo o sempre. Especialmente para Krystiano Miranda, Manoel Câmara Rasslan, Valéria Correia, Iasmin Pestana, Luciene Adami, Denize Minatti, Olga Minatti, Joseane Borges, Maria Carolina Leal, Luciane Camilotti, Paulo Shmelpfeng, Wilerson Sturm.

Aos meus companheiros de trabalho da UFMS, meu agradecimento por compreenderem minhas ausências e colaborarem quando foi preciso.

Aos meus alunos, a quem dedico meu ofício.

À Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis-SC e ao Sebrae-SC pelo apoio e parceria na condução deste trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Pertencer a si mesmo...

Nunca é alto o preço a pagar pelo privilégio de pertencer a si mesmo...

Ninguém pode construir em teu lugar as pontes que precisarás para atravessar o rio da vida, ninguém exceto tu, só tu...

É preciso ter um caos dentro de si para dar à luz uma estrela cintilante...

O inimigo mais perigoso que você poderá encontrar será sempre você mesmo...

As convicções são cárceres...

Sem música, a vida seria um erro...

Odeio quem me rouba a solidão, sem que em troca me ofereça verdadeira companhia...

Não te enchas de ar: a menor picadela te esvaziaria...

É necessária a ferrugem: não basta ser afiado! Senão dizem sempre de ti: 'É muito novo!...

Odeio seguir alguém, como também conduzir. Obedecer? Não! É governar, nunca!

Quem não se mete medo não consegue metê-lo a ninguém.

Somente aquele que o inspira é capaz de comandar. Já detesto comandar a mim mesmo!

Gosto, como os animais, das florestas e dos mares, de me perder durante um tempo, permanecer a sonhar num recanto encantador, e forçar-me a regressar de longe ao meu lar, atrair-me a mim próprio... de volta para mim...

Tudo que não me mata me fortalece...

(Friedrich Nietzsche).

RESUMO

O turismo é um setor estrategicamente relevante em alguns países, tanto em termos econômicos, quanto de visibilidade positiva da região. O setor tem apresentado um crescimento vertiginoso nas últimas décadas, porém, a pesquisa científica ainda é subutilizada do ponto de vista teórico e empírico, carente de embasamento e de métodos consistentes. Os estudos sobre a qualidade e/ou desempenho no setor turístico são ancorados em teorias oriundas do marketing, com poucas inserções em outras áreas do conhecimento, como a Engenharia de Produção. Esta tese teve por objetivo criar dimensões, componentes e itens para avaliar a gestão da qualidade em serviços turísticos, os quais trazem em sua interpretação o quanto a organização atende às dimensões da gestão da qualidade na prestação de serviços turísticos. Optou-se por estudar o setor com elevado potencial de crescimento, com uma cadeia de suprimentos complexa e com um número elevado de operações sob a ótica da gestão da qualidade e da gestão de operações, subáreas típicas da Engenharia de Produção. Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, na qual as dimensões, componentes e os itens para avaliação da qualidade em serviços turísticos foram identificados na análise das metodologias de avaliação utilizadas nos principais destinos turísticos do planeta, em normas para a gestão da qualidade e no benchmarking de iniciativas de certificação em turismo da França, Chile, Nova Zelândia, Espanha e Suíça. Um instrumento de avaliação foi criado e aplicado em uma amostra de 52 empresas turísticas da cidade de Florianópolis-SC. O resultado principal deste trabalho foi a criação de um instrumento com 7 dimensões de análise, 25 componentes e 46 itens unidimensionais e validados estatisticamente, com aplicabilidade em qualquer atividade turística do planeta e que englobou aspectos de gestão, governança e controle social. Esta tese pode dar suporte à elaboração de normas técnicas para orientar a criação de um sistema de gestão específico para o turismo com orientação para gestão da qualidade dos serviços.

Palavras-chave: gestão de operações de serviços; gestão da qualidade; qualidade em serviços; turismo.

ABSTRACT

Tourism is a strategically important sector in some countries, both in economic terms and for the positive visibility in the region. The sector has seen rapid growth in recent decades, however, scientific research is still underutilized from the theoretical and empirical point of view, lacking in grounding and consistent methods. Studies on the quality and / or performance in the tourism sector are anchored in theories derived from the marketing, with few insertions in other areas of knowledge, such as Production Engineering. This thesis aimed to create dimensions, components and items to evaluate of quality management in tourist services, which bring in their interpretation how the organization meets the dimensions of quality management in providing tourist services. We chose to study the sector with high growth potential, with a complex supply chain and with a high number of operations from the perspective of quality management and operations management, typical subareas of Production Engineering. This is a theoretical and empirical research, at which the dimensions, components and items for quality evaluation in tourism services were identified in the analysis of assessment methodologies used in the main tourist destinations on the planet, in standards for quality management and the benchmarking certification initiatives in tourism from France, Chile, New Zealand, Spain and Switzerland. An evaluation tool was created and applied to a sample of 52 tourism businesses in the city of Florianópolis-SC. The main result was the creation of an instrument with 7 dimensions of analysis, 25 components and 46 items validated statistically and unidimensional, with applicability in any tourist activity on the planet, which involves aspects of management, governance and social control. This thesis can support the development of standards to guide the creation of a specific management system for tourism-oriented for the quality management of services.

Keywords: service operations management; quality management; service quality; tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do planejamento e gestão de destinos turísticos.....	3
Figura 2 - Empregos no setor turístico brasileiro.....	6
Figura 3 - Fluxograma da Seleção e Análise do Referencial Teórico	12
Figura 4 - Esquema da análise de conteúdo.....	14
Figura 5 - mapa conceitual sobre a qualidade em serviços turísticos.....	15
Figura 6 - Nível de emprego formal no Brasil.....	29
Figura 7 - Participação dos setores na economia do Brasil.....	30
Figura 8 - Produto Interno Bruto no Brasil por setor da economia	30
Figura 9 - Etapas da Pesquisa.....	41
Figura 10 – Dimensões e componentes teóricas	53
Figura 11 - Dimensões e Componentes após análise de construto.....	99
Figura 12 - Alteração do item de “requisitos legais” após avaliação semântica.....	101
Figura 13 – Dimensões, componentes e itens de avaliação preliminares .	103
Figura 14 - Participação dos setores na economia de Florianópolis-SC...	106
Figura 15 - Produto Interno Bruto de Florianópolis-SC por setor da economia.....	106
Figura 16 - Histograma dos escores das empresas.....	111
Figura 17 - <i>Ranking</i> dos escores das empresas.....	112
Figura 18 - Análise de Componentes Principais.....	114
Figura 19 – Dimensões, componentes e itens de avaliação finais.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Segmentos do turismo contemplados na tese	2
Quadro 2 - Evolução dos serviços em uma economia.....	27
Quadro 3 - Conceituação de serviços na literatura de referência	32
Quadro 4 - Teses brasileiras aderentes à pesquisa	35
Quadro 5 - Selos de Qualidade em Turismo.....	47
Quadro 6 - Componentes e itens da "Requisitos compulsórios"	55
Quadro 7 – Exemplos de sistemas para recebimento de <i>feedback</i>	57
Quadro 8 - Componentes e itens da "Gestão da qualidade".....	70
Quadro 9 - Componentes e itens da "Gestão de Pessoas"	78
Quadro 10 - Componentes e itens da "Gestão da experiência de serviços"	83
Quadro 11 - Componentes e itens da "destino turístico"	86
Quadro 12 - Componentes e itens da "ética e responsabilidade social"	90
Quadro 13 - Componentes e itens da "orientação para o mercado"	94
Quadro 14 - Currículo resumido dos especialistas.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ocupação nas atividades características do turismo (milhares)...	7
Tabela 2 - produção por atividade característica do turismo (R\$1.000.000)	8
Tabela 3 - Principais países emissores de turistas para o Brasil.....	10
Tabela 4 - Classificação da literatura quanto à orientação metodológica ...	17
Tabela 5 - Análise do foco do artigo, objeto e tipo de estudo.....	19
Tabela 6 - Comparação entre métodos de coleta e de análise.....	20
Tabela 7 - Referências de maior destaque no portfólio	25
Tabela 8 - Número de teses sobre turismo por universidade	33
Tabela 9 - Teses brasileiras relacionadas à qualidade e/ou desempenho....	34
Tabela 10 - Evolução da produção de teses sobre turismo no Brasil	36
Tabela 11 - Comparação entre países que adotaram certificações em turismo	45
Tabela 12 – Roteiro de análise do instrumento.....	96
Tabela 13 - Perfil das empresas da análise semântica.....	102
Tabela 14 – Roteiro da pesquisa de campo	105
Tabela 15 - as 10 cidades que mais demandam passageiros para Florianópolis-SC.....	107
Tabela 16 – Passageiros internacionais desembarcados em Florianópolis-SC	108
Tabela 17 – Percentual de ocupação de hotéis em Florianópolis-SC por feriado/temporada.....	108
Tabela 18 - Amostra não estratificada de empresas de Florianópolis-SC	109

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVOS	4
1.2	INSERÇÃO NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	5
1.3	JUSTIFICATIVAS	6
1.3.1	Justificativa social	6
1.3.2	Justificativa econômica	7
1.3.3	Justificativa acadêmica	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	ANÁLISE DO CONTEÚDO DO PORTFÓLIO	13
2.1.1	Análise do conceito de qualidade em serviços turísticos	14
2.1.2	Análise dos métodos e processos	17
2.1.3	Análise dos resultados das pesquisas	21
2.1.4	Análise das lacunas e oportunidades de pesquisa	23
2.1.5	Análise das referências do portfólio bibliográfico	24
2.2	GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	25
2.2.1	A importância dos serviços	25
2.2.2	Conceito de serviço	31
2.3	TESES CORRELATAS DESENVOLVIDAS NO BRASIL	33
2.4	LACUNAS E OPORTUNIDADES DE PESQUISA	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS	41
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2	IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES, COMPONENTES E ITENS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS TURÍSTICOS	43
3.2.1	Análise da literatura	44
3.2.2	Mapeamento de normas e políticas de governo	44
3.2.3	Ações de <i>benchmarking</i>	44
3.3	PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DA PESQUISA	49
3.3.1	Caracterização da população e amostra	49
3.3.2	Características do instrumento de pesquisa	49
3.3.3	Pré-teste	50
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	50
3.4.1	Estatística descritiva	51
3.4.2	Confiabilidade do Instrumento	51
3.4.3	Validade do Instrumento	52
4	DIMENSÕES, COMPONENTES E ITENS TEÓRICOS	52
4.1	DIMENSÃO 1 – REQUISITOS COMPULSÓRIOS	54
4.1.1	Cadastur	54
4.1.2	Alvará de funcionamento	54
4.1.3	Requisitos legais	54
4.1.4	Componentes e itens dos “Requisitos Compulsórios”	55

4.2	DIMENSÃO 2 – GESTÃO DA QUALIDADE.....	55
4.2.1	Manual organizacional.....	56
4.2.2	Sistemas para o recebimento de <i>feedback</i> do cliente.....	56
4.2.3	Melhoria contínua.....	58
4.2.4	Prevenção de Falhas.....	59
4.2.5	Planos de Reação.....	60
4.2.6	Avaliação de fornecedores.....	60
4.2.7	Monitoramento da fidelidade.....	61
4.2.8	Assessoria ao cliente.....	62
4.2.9	Sistemas de monitoramento e medição.....	63
4.2.10	Procedimentos Operacionais.....	64
4.2.11	Procedimentos de Segurança.....	65
4.2.12	Procedimentos de Manutenção.....	66
4.2.13	Sistemas de venda e/ou de reservas.....	67
4.2.14	Sistema de informações.....	69
4.2.15	Componentes e itens da “Gestão da Qualidade”.....	70
4.3	DIMENSÃO 3 – GESTÃO DE PESSOAS.....	73
4.3.1	Recrutamento de pessoas.....	73
4.3.2	Treinamento e Qualificação dos gestores.....	74
4.3.3	Treinamento e Qualificação dos empregados.....	75
4.3.4	Identificação de necessidades de treinamento.....	76
4.3.5	Avaliação de Desempenho.....	77
4.3.6	Comunicação Interna.....	78
4.3.7	Componentes e itens da “Gestão de Pessoas”.....	78
4.4	DIMENSÃO 4 – GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DE SERVIÇOS	
	80	
4.4.1	Planejamento da Experiência de serviços.....	81
4.4.2	Análise Crítica da Experiência de serviços.....	82
4.4.3	Flexibilidade na prestação de serviços.....	83
4.4.4	Componentes e itens da “Gestão da Experiência de Serviços”	
	83	
4.5	DIMENSÃO 5 – DESTINO TURÍSTICO.....	84
4.5.1	Informações sobre o Destino turístico.....	84
4.5.2	Parcerias.....	85
4.5.3	Componentes e itens do “Destino Turístico”.....	86
4.6	DIMENSÃO 6 – ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL...	87
4.6.1	Princípios éticos.....	87
4.6.2	Ações de sustentabilidade.....	88
4.6.3	Acessibilidade.....	88
4.6.4	Programa e/ou ações para eficiência energética.....	89
4.6.5	Programa e/ou ações para uso racional de água.....	89
4.6.6	Programa e/ou ações para Gestão de resíduos.....	90
4.6.7	Componentes e itens da “Ética e Responsabilidade Social”.....	90

4.7	DIMENSÃO 7 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	91
4.7.1	Informações sobre o mercado	92
4.7.2	Planejamento Estratégico	93
4.7.3	<i>Benchmarking</i>	93
4.7.4	Componentes e itens da “Orientação para o Mercado”	94
4.8	ANÁLISE DO INSTRUMENTO.....	95
4.8.1	Análise de construto.....	96
4.8.2	Análise semântica	100
4.8.2.1	Análise semântica pelos entrevistadores	100
4.8.2.2	Análise semântica pelos entrevistados	101
5	PESQUISA DE CAMPO	105
5.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	105
5.2	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	109
5.2.1	Resultados da estatística descritiva	109
5.2.1.1	Medidas de tendência central.....	110
5.2.1.2	Escore dos respondentes	111
5.3	CONFIABILIDADE E VALIDADE DO INSTRUMENTO	112
5.3.1	Alfa de Cronbach	112
5.3.2	Análise fatorial.....	113
5.3.3	Relatório Individual por empresa.....	114
5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	117
6.1	CONCLUSÕES.....	117
6.2	RECOMENDAÇÕES.....	118
	REFERÊNCIAS.....	121
	APÊNDICES.....	137
	APÊNDICE A – OFÍCIO PARA ESPECIALISTAS	139
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	141
	APÊNDICE C – OFÍCIO PARA EMPRESAS	163
	APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA	165
	APÊNDICE E – TESTE DE NORMALIDADE.....	168
	APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONFIABILIDADE	170
	APÊNDICE G – RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL	178
	APÊNDICE H – RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS TURÍSTICOS	184

1 INTRODUÇÃO

A indústria do turismo é relativamente recente e ainda há muito a ser feito em termos de qualidade na prestação de serviços. Para Teodorescu, Stancioiu e Mitu (2009), o conceito de qualidade em serviços chegou mais tarde ao turismo do que a outros setores de atividade. Isso sendeve particularmente à complexidade do setor de turismo, pela dependência espacial e temporal da prestação do serviço, à diversidade de preço e qualidade, e às relações de dependência na rede de fornecimento (ZELENKA, 2009).

A diversidade e fragmentação do setor obscurece o seu impacto econômico (THEOBALD, 2005), no entanto, o turismo é uma atividade estrategicamente relevante em alguns países tanto em termos econômicos, quanto de visibilidade positiva da região frente à comunidade internacional (SAINAGHI, 2010). A atividade é reconhecida por dinamizar a economia local e tem potencial para estimular o desenvolvimento socioeconômico de países pobres (RAMSARAN-FOWDAR, 2007; SAFFU *et al.*, 2008; TIEDEMANN; VAN BIRGELE; SEMEIJN, 2009). No Brasil, o turismo acompanha essa tendência mundial, com possibilidade de crescimento bastante elevado, capitaneado por grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos Internacionais no Rio de Janeiro em 2016. O setor de turismo tem apresentado um crescimento vertiginoso nas últimas décadas e não há indícios de que tal situação será revertida. Contudo, nem sempre o crescimento resulta em turistas mais satisfeitos.

Alban (2008) discorre sobre os principais entraves ao desenvolvimento do setor no Brasil, como a crença de segmentos do poder público e do empresariado de que o desenvolvimento dá-se espontaneamente por conta dos atrativos culturais e naturais do país. Soma-se a incapacidade das organizações de ofertar produtos e serviços com alta qualidade, reduzindo a competição ao preço, em detrimento da excelência. Sabe-se que a demanda por serviços turísticos é requerida por uma clientela heterogênea, fragmentada e exigente (GARCÍA; PICOS, 2009). A competitividade, no cenário atual, demanda internamente a qualidade nas operações e nas componentes externas, sendo principalmente direcionada para a satisfação do turista a orientação da organização prestadora de serviços quanto ao destino turístico, deixando-o desejoso de retornar ou passível de indicar seus serviços (HE; SONG, 2009; SAINAGHI, 2010).

O movimento pela qualidade no turismo foi desencadeado no Brasil pelo governo federal como parte da política de desenvolvimento para o setor e tem como um dos marcos a Lei nº. 11.637/2007, que instituiu o Selo de Qualidade Nacional de Turismo “destinado a classificar os padrões dos serviços de empresas ou entidades prestadoras de serviços turísticos no território nacional” (BRASIL, 2007a). A lei ainda não foi regulamentada por falta de parâmetros para classificar as organizações aptas a receber o Selo. Nesse contexto, surge a questão que orienta esta pesquisa: “Quais os critérios para avaliar a gestão da qualidade em serviços turísticos?”. As lacunas do conhecimento que embasam e dão suporte à essa questão estão na seção 2.4, ao fim da revisão teórica.

Espera-se que padrões de qualidade para o turismo sigam a tendência mundial e cresçam nos próximos anos, estimulados pela difusão das Normas ISO 9001 e 14001 no setor de serviços (CASADESUS; MARIMON; ALONSO, 2010).

As organizações que podem optar pelo Selo constituem o universo de empresas inscritas no CADASTUR (Sistema de cadastro dos empreendimentos, equipamentos e profissionais da área de Turismo), e inicialmente compreenderão quatro segmentos cujo cadastramento é compulsório (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Segmentos do turismo contemplados na tese

Meios de Hospedagem – MH	“prestador de serviços de alojamento temporário, ofertado em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária”
Agências de Turismo – AT	“fornecimento ou intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos, tais como, operação de viagens, excursões, passeios turísticos, programas, roteiros, itinerários, bem como recepção, transferência e a assistência ao turista”
Transportadoras Turísticas – TT	“veículos e/ou embarcações por vias terrestres e aquáticas”
Organizadores de Eventos – OE	“prestação de serviços de gestão, planejamento, organização, promoção, coordenação, operacionalização, produção e assessoria de eventos”

Fonte: Brasil (2012a).

Note-se que esses segmentos compõem uma cadeia de fornecimento de serviços interligada e que as ações de cada organização isoladamente servem para a avaliação pelos clientes da experiência vivida e da qualidade do produto turístico global (ERAQI, 2006). Assim, tais dimensões e critérios deverão considerar todo o ambiente estratégico da organização, definição de objetivos, criação de padrões operacionais, foco na eficiência dos recursos, diretrizes para comunicação com o cliente, garantia de desempenho dos serviços e melhoria contínua (GILBERT; GAO, 2005; HWANG; LOCKWOOD, 2006; MOON *et al.*, 2011).

Certificações em Turismo seguem a tendência mundial de estabelecimento de requisitos específicos para o desempenho no setor de serviços semelhante aos requisitos em normas para bens industriais (HUANG; HSU; CHAN, 2010; MAO; SHIEH, 2011). A qualidade dos serviços turísticos no Brasil não é considerada nos sistemas de gestão oficiais em vigor, à exceção da certificação de competências e ocupações no turismo, da certificação da segurança no turismo de aventura e da certificação do sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem, que tratam de assuntos específicos (MTUR, 2011). Atualmente, a gestão da qualidade de produtos e serviços tornou-se sinônimo de boas práticas de gestão empresarial (FINCH, 2007).

Para Almeida García (2011), o planejamento e gestão dos destinos turísticos (Figura 1) inicia-se pelo uso dos espaços e serviços turísticos de forma espontânea, sem qualquer intervenção do poder público.

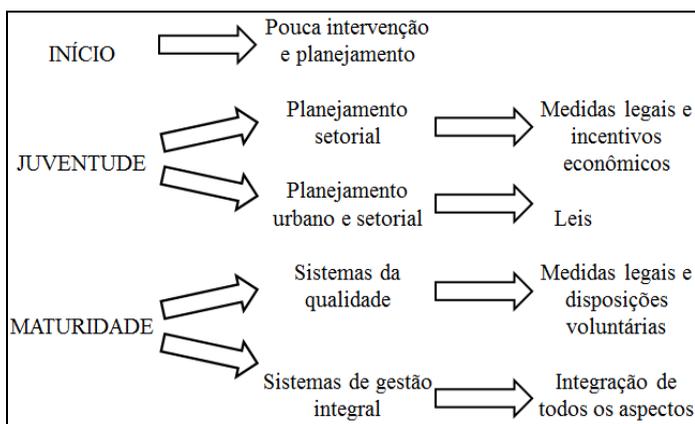


Figura 1 - Evolução do planejamento e gestão de destinos turísticos
Fonte: Almeida García (2011).

Na sequência, com maior intervenção do Estado, o destino começa a consolidar-se com projetos urbanos e planos setoriais. A maturidade visa a consolidar o destino turístico, inicialmente com sistemas da qualidade organizacionais, para no futuro implantar um sistema de gestão integral do destino, congregando a iniciativa privada e a pública em um modelo misto que envolve qualidade, sustentabilidade e a experiência de serviço. O Brasil, por exemplo, está iniciando na fase de maturidade e esta tese colabora na definição dos requisitos de um sistema de gestão da qualidade de serviços turísticos.

Metodologicamente esta pesquisa classifica-se como teórico-empírica, prescritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, com a aplicação de *survey* para validação dos resultados.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa foi desenvolver dimensões, componentes e itens de análise para avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos no Brasil, que trazem em sua interpretação o quanto a organização atende às dimensões da gestão da qualidade na prestação de serviços turísticos.

Para alcançar o objetivo geral, teve-se como meta cumprir os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar dimensões, componentes e itens teóricos para avaliação da gestão da qualidade dos serviços prestados por organizações do turismo, com base na literatura de referência e em melhores práticas internacionais. Para isso, foi necessário identificar os padrões e referências de qualidade no setor do turismo no Brasil e no mundo;
- b) Mapear o conjunto de diretrizes governamentais e normas em geral que afetam direta ou indiretamente a gestão da qualidade da prestação de serviços turísticos. Nesse aspecto foram consultados o Sistema Brasileiro de Normalização e Sistemas de certificação em turismo consolidados em outros países;
- c) Criar um instrumento de avaliação com base nos resultados dos objetivos anteriores, com as devidas análises de construto e semântica antes de sua aplicação;
- d) Aplicar o instrumento em uma amostra de empresas de Florianópolis-SC para validação estatística das

dimensões, componentes e itens de avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos.

1.2 INSERÇÃO NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Com o intuito de que o resultado desta pesquisa sirva como objeto para a melhoria organizacional, optou-se por circunscrevê-la na Gestão de Operações de Serviços, subárea do conhecimento da Engenharia de Produção (SANTOS, 2008) e sob esse viés foi conduzido, utilizando-se das empresas do setor turístico como objeto de investigação.

Theobald (2005) observa a dificuldade de se definir os conceitos de “turismo” e o analisa como (1) um fenômeno social; (2) o conjunto de despesas dos turistas ou visitantes e (3) uma experiência ou processo com extrema variabilidade. Amaral (2011) reconhece que o turismo envolve a produção de bens e serviços para satisfazer necessidades por meio do transporte, alimentação, hospedagem, lazer, entre outros. Nesse sentido, é mais natural que um estudo no campo da Engenharia de Produção vincule-se à visão do turismo como um processo. O estudo por meio dos processos significa decompor o objeto de estudo em requisitos de entrada, transformações e em resultados do processo (SLACK *et al.*, 2006; ANDERSEN, 2007). A abordagem por processos instrumentaliza a organização para análise, controle e melhoria das ações e consequente aperfeiçoamento do desempenho organizacional (BEIMBORN; JOACHIM, 2011; BITITCI *et al.*, 2011).

O conceito de turista também é bastante amplo e controverso (IGNARRA, 2003), porém, o que une as definições na literatura de referência é a ligação dos turistas obrigatoriamente ao consumo, ou seja, só é possível identificá-los se houver um deslocamento da região de onde residem para consumir produtos turísticos, com o dispêndio de recursos financeiros. Excluem-se, por exemplo, os indivíduos que contatam agências de turismo, informando-se sobre pacotes e destinos, mas não os adquirem, ou os adquirem para outros viajarem. Faz-se então necessário compreender que o conceito precisa ser ampliado para considerar aqueles que efetivamente usufruem do produto turístico, nem sempre com desembolso financeiro, e clientes reais ou potenciais, ou seja, aqueles que têm a decisão de compra. Para Balachandran (2004), as necessidades dos consumidores influenciam as decisões de compra, mas nem sempre são eles que decidem sobre a aquisição. Este autor ainda afirma que a função de serviço somente será efetiva se o cliente estiver satisfeito. Enxergar a organização turística com enfoque na

gestão pressupõe olhar não somente para o turista (consumidor), mas todo o universo de clientes. Paladini (2009) argumenta que sobreviverão as organizações que criarem diferenciais para os clientes (qualidade) no cenário contemporâneo de competição acirrada, globalização, mudanças no perfil do consumidor, acesso rápido e fácil à informação e aumento da concorrência. Tais incentivos, teoricamente levariam as organizações a pensarem de maneira mais estratégica.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As justificativas desta pesquisa apresentam-se em três níveis: social; econômico e acadêmico.

1.3.1 Justificativa social

A justificativa social é o principal potencial de geração de emprego e renda do turismo. O desenvolvimento de padrões para analisar a qualidade dos serviços pode servir para melhorar o desempenho organizacional e conseqüentemente fortalecer as empresas do setor, gerando possibilidade de inserção de mais pessoas e negócios. A Figura 2 mostra o crescimento da geração de atividade laboral do setor turístico no Brasil, porém, com maior parcela de empregos informais, em uma relação de 2 para 1 com os formais.

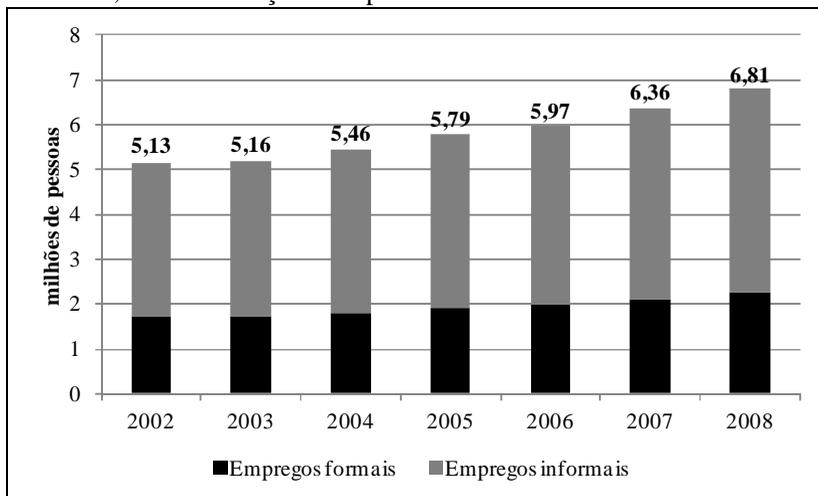


Figura 2 - Empregos no setor turístico brasileiro

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2011).

A proporção é calculada por meio de metodologia da Organização Mundial do Trabalho e com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), em setores específicos da economia, chamados de Atividades Características do Turismo (BRASIL, 2011), que não compreendem todas as atividades do setor, mas é uma estatística comumente usada como referência.

A literatura de referência aponta a importância da regulação do setor (CRISTEA, 2009; LORENZI *et al.*, 2011) e sua influência sobre questões trabalhistas (SCHEYVENS, 2011); formalização da organização (PFUELLER; LEE; LAING, 2011); práticas profissionais (MAK; WONG; CHANG, 2010); proteção ambiental (PFUELLER; LEE; LAING, 2011); garantias para os clientes (NICOLAU; SELLERS, 2010), entre outras cujo não atendimento possa gerar prejuízo à excelência na prestação dos serviços. A boa gestão do turismo também perpassa o atendimento à legislação vigente, com exemplos desses requisitos na avaliação de serviços turísticos (KUO *et al.*, 2011), embora não sejam suficientes para estabelecer critérios comuns ao setor que sejam parâmetros claros e objetivos de diferenciação (CASADESUS; MARIMON; ALONSO, 2010).

A Tabela 1 mostra o crescimento da ocupação nas atividades características do turismo (somente empregos formais), mesmo com a crise 2008.

Tabela 1 - Ocupação nas atividades características do turismo (milhares)

Atividades		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
alojamento		305	324	345	352	347	370	380
alimentação		2867	2674	2697	2858	2887	2881	3002
Transp.	ferroviário	0,4	0,5	0,3	0,6	0,4	0,4	0,4
	rodoviário	1003	1052	1065	1079	1176	1120	1062
	aéreo	46	35	37	38	44	53	57
	aquaviário	186	206	204	221	216	243	242
agências		108	106	111	119	119	123	121
Aluguel		30	35	36	33	42	54	50
Cultura e lazer		811	829	894	1014	1040	996	1004
Total		5356	5263	5388	5715	5873	5841	5919

Fonte: Adaptado de IBGE, 2014a.

1.3.2 Justificativa econômica

O desempenho das empresas tem efeito direto sobre o crescimento dos negócios, criação de novos postos de trabalho e

manutenção dos já existentes. A qualidade dos serviços e a consequente satisfação dos turistas são apontadas por vários especialistas como prioritárias para diferenciação e competitividade do setor, para a melhoria da imagem e atratividade dos destinos turísticos, conquista de novos consumidores e manutenção da fidelidade dos atuais, além de geração de empregos e renda para a população (ERAQI, 2006; MENG; TEPANON; UYSAL, 2008; MAK, 2011). Além disso, o turismo tem impacto sobre trabalhadores eventuais ou informais das comunidades e atrai o olhar do poder público para a melhoria de infraestrutura, preservação dos destinos turísticos e destinação de recursos. Para Holjevac (2008), a qualidade do serviço turístico pode ser medida por meio de um determinado número de dimensões e critérios. Sabe-se que padrões de desempenho do setor proporcionam condições para que o mercado consumidor (turistas) e empresas usuárias avaliem, referenciem e selecionem os produtos e prestadores de serviços mais adequados às suas necessidades (MOLINER-VELÁZQUEZ; GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA, 2011). O estabelecimento de padrões de qualidade e referências, bem como de boas práticas de gestão aplicadas ao turismo e a outros setores da economia, são fortes fatores de competitividade organizacional (CASADESUS; MARIMON; ALONSO, 2010). A Tabela 2 mostra o crescimento do setor na década passada. Em termos de arrecadação, houve certa estabilização após a crise mundial de 2008.

Tabela 2 - produção por atividade característica do turismo (R\$1.000.000)

Atividades	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
alojamento	6320	7524	8330	9325	11273	12246	
alimentação	45945	50608	61279	67452	74607	89462	
Transp.	ferroviário	35	37	43	56	58	76
	rodoviário	22312	24437	26442	32383	32674	34715
	aéreo	15187	15994	14525	16044	19871	19223
	aquaviário	9776	10718	12054	13632	15811	18573
agências	2779	3399	3153	3610	5077	5652	
Aluguel	2082	2585	3134	3917	3929	4379	
Cultura e lazer	16411	18891	20682	22411	26048	28943	
Total	120847	134193	149642	168830	189348	213269	

Fonte: Adaptado de IBGE, 2014a.

Economicamente esta tese justifica-se porque a crise mundial iniciada no final da última década impactou os mercados com redução da demanda e aumento da oferta e, com isso, as organizações que criarem alternativas para o cliente, novas necessidades, antecipações de

cenários, enfim, as que atuarem estrategicamente, com forte interação com o mercado, em um cenário dinâmico e mutável terão vantagem competitiva (PALADINI, 2009). Assim sendo, o setor do turismo não está imune à essa crise, sendo necessária a busca por novos caminhos, visto que os destinos turísticos brasileiros não se sustentam somente com atrativos naturais.

Mesmo diante da situação mundial adversa, o setor do turismo no Brasil projeta o crescimento à taxa de 5,1% ao ano, que culminará em 2022 na cifra de 625 bilhões de reais de participação do Turismo no Produto Interno Bruto (PIB) e na geração de cerca de 10 milhões de empregos diretos (WTTC, 2012). O Gráfico 1 mostra a receita e a despesa cambiais turísticas até 2010, ambas com tendência de crescimento, embora fique evidente que o brasileiro gasta mais com turismo no exterior do que os estrangeiros dispendem em território brasileiro.

O déficit ocorre porque mesmo com fortes atrativos naturais, culturais, históricos e mais recentemente, econômicos, a qualidade dos serviços turísticos ainda é baixa, incluindo a infraestrutura física, logística de transportes, segurança pública, entre outros, que não atraem o turista com maior poder aquisitivo (ALBAN, 2008). Ressalta-se o efeito multiplicador do turismo em outros tipos de indústria como a construção civil, transportes, souvenirs, alimentos, entre outros (BARRETTO, 2005).

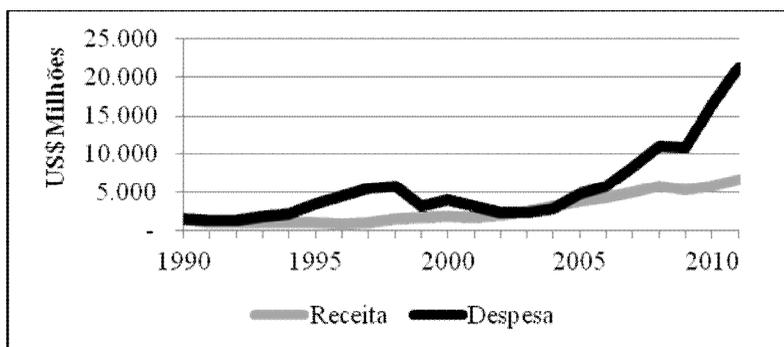


Gráfico 1 - Receita e despesa cambial turística anual

Fonte: Adaptado de (MTUR, 2012b).

Os gastos do turista estrangeiro no país são mostrados no Gráfico 2. O turismo de negócios (25,6% dos motivos de viagem em 2011),

concentrado nas grandes capitais, com destaque para São Paulo-SP, mostra-se como o mais rentável per capita.

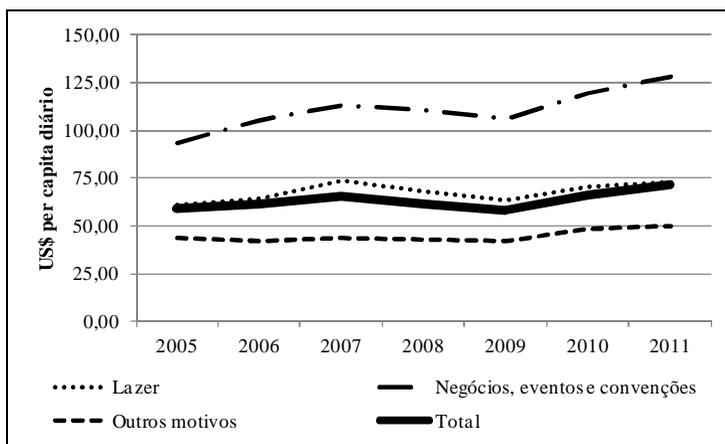


Gráfico 2 - Gasto per capita diário do turista estrangeiro no Brasil

Fonte: (BRASIL, 2012b).

O turismo de negócios tem menor volume de visitantes que o turismo de lazer (46,1% dos motivos de viagem em 2011), sendo este mais concentrado na região litorânea, com maior destaque para a cidade do Rio de Janeiro-RJ (BRASIL, 2012b).

Em 2011, 5,5 milhões de turistas estrangeiros aportaram no Brasil (Tabela 3), um terço deles oriundos da Argentina (MTUR, 2012a), enquanto a França, bem menor em termos territoriais que o Brasil, consolida-se como o principal destino turístico mundial, com quase 80 milhões de visitantes no mesmo ano (WTO, 2012).

Tabela 3 - Principais países emissores de turistas para o Brasil

Principais países emissores	2010			2011		
	Nº turistas	%	Pos.	Nº turistas	%	Pos.
Argentina	1.399.592	27,12	1º	1.593.775	29,33	1º
EUA	641.377	12,43	2º	594.947	10,95	2º
Uruguai	228.545	4,43	4º	261.204	4,81	3º
Alemanha	226.630	4,39	5º	241.739	4,45	4º
Itália	245.491	4,76	3º	229.484	4,22	5º
Outros	2.419.744	46,87	-	2.512.205	46,24	-
Total	5.161.379	100	-	5.433.354	100	-

Fonte: Adaptado de (MTUR, 2012a).

1.3.3 Justificativa acadêmica

A relevância acadêmica desta pesquisa repousou em primeiro lugar em sua originalidade e não trivialidade.

Este trabalho apresentou um estudo teórico sobre metodologias de avaliação da qualidade em turismo dos principais destinos turísticos do planeta, abrangendo todos os continentes, com diferentes áreas de aplicação, consolidando-os em um instrumento único. Não foram evidenciados estudos teóricos consistentes na literatura mundial que amparem a pesquisa empírica sobre gestão de operações de serviços turísticos. Também não foram evidenciados trabalhos em nível de pós-graduação em território brasileiro com a abrangência aqui proposta, fato que será demonstrado posteriormente, assim como a já citada ausência de parâmetros nacionais para a qualidade em turismo. Ao estudo foi aplicado uma abordagem por meio da Engenharia de Produção a um setor que comumente é tratado cientificamente no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas e da Geografia, o que pode lhe conferir um olhar diferenciado do usual. O estudo em profundidade da literatura resultou em um quadro teórico da gestão da qualidade em serviços turísticos que contribui para a pesquisa no setor.

Um trabalho dessa natureza também poderá orientar pesquisas empíricas em empresas do setor turístico, uma vez que não havia indicadores de gestão aplicáveis a qualquer atividade econômica ligada ao turismo. Os instrumentos de avaliação generalistas para o setor de serviços podem ser substituídos por um próprio para a atividade turística. Para Bitner e Brown (2006), a academia não dá importância à gestão de serviços frente a sua relevância econômica. Na opinião de Apte, Maglaras e Pinedo (2008), o desenvolvimento ininterrupto dos serviços e da geração de empregos na economia mundial, a deficiência de produtividade nesse setor, e a incipiência da pesquisa sobre gestão de operações são um campo fértil para pesquisa. Metters e Maruchek (2007) alertaram os pesquisadores para a urgência de evolução da teoria da “ciência de serviços” para mudar antigos paradigmas de pesquisa gerencial, pois o mercado precisa entender a influência da tecnologia e de novas relações de negócio em situações reais da vida profissional. Bortollossi e Sampaio (2012) apontam que na revista *Gestão & Produção*, por exemplo, uma das mais importantes publicações científicas nacionais em Engenharia de Produção, há uma ênfase excessiva em operações de manufatura e pouca atenção às pesquisas em serviços, ainda que nos últimos anos a diferença tenha diminuído.

As operações de serviço são negligenciadas pela academia porque ainda não há uma definição clara e consensuada sobre o que é um serviço. Além disso existe a visão deturpada de que o setor não oferece contribuições dignas de serem estudadas pois não resultarem em uma economia de escala considerável e também e por não serem evidentes os efeitos da padronização sobre o desempenho (METTERS; MARUCHECK, 2007).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As etapas de seleção e verificação dos materiais analisados são representadas no fluxograma da Figura 3 e nela estão nominados cinco conjuntos de documentos: (1) o portfólio bibliográfico sobre qualidade em serviços turísticos; (2) as referências do portfólio bibliográfico (as mais citadas); (3) teses de doutorado brasileiras aderentes ao tema deste estudo; (4) referencial sobre gestão de operações de serviços; e (5) livros e outras referências relevantes. Vasconcelos e Lezana (2014a) apresentam o detalhamento de cada uma dessas etapas, bem como um estudo bibliométrico sobre o tema.

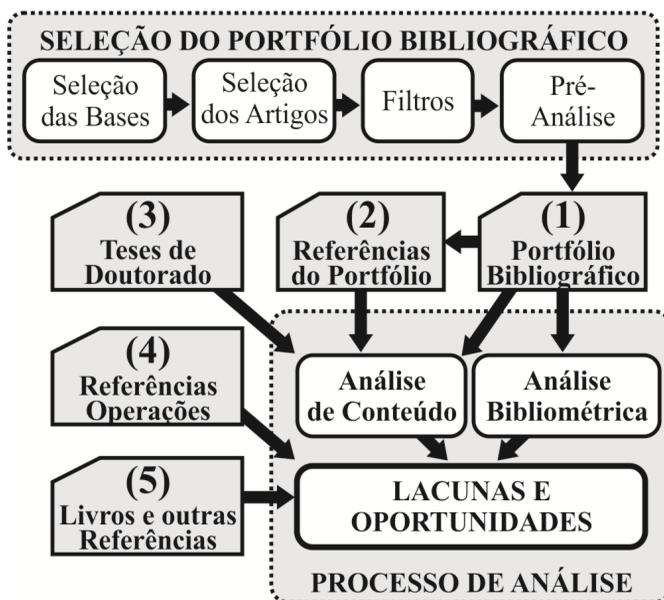


Figura 3 - Fluxograma da Seleção e Análise do Referencial Teórico
Fonte: Autor.

2.1 ANÁLISE DO CONTEÚDO DO PORTFÓLIO

A investigação culminou em um portfólio de 105 artigos não duplicados, com título, resumo e conteúdo alinhados aos objetivos desta pesquisa. Nesses artigos foi possível analisar seu conteúdo integral para gerar informação sobre o estado da arte da qualidade de serviços turísticos. A análise do conteúdo teve por objetivo gerar conhecimentos a partir desses documentos por meio de critérios de análise previamente estabelecidos (BARDIN, 2011). Apresenta-se o resultado da leitura e análise dos 105 artigos do portfólio para evidenciar concepções teóricas, abordagens metodológicas, principais resultados e as lacunas e recomendações de estudos futuros. Para análise do conteúdo, empregou-se a lógica apresentada na Figura 4 que horizontalmente representa a leitura integral do conteúdo dos artigos e verticalmente a análise dos excertos encontrados, por critério de análise:

- a) conceito de qualidade em serviços turísticos - a leitura e análise dos artigos visa a compreender as óticas sob as quais esse conceito é tratado na literatura, bem como correntes de interpretação e modelos conceituais empregados pelos autores;
- b) métodos e processos - para compreender os métodos de investigação, bem como os universos e amostras nas quais o estudo foi realizado;
- c) resultados da pesquisa - para evidenciar os principais resultados teórico-empíricos das investigações;
- d) lacunas e/ou oportunidades de pesquisa - normalmente as lacunas são apresentadas na forma de limitações do estudo diante dos resultados encontrados e as oportunidades nas recomendações para estudos futuros.

Após a análise de todos os artigos, pode-se contrastar os resultados para cada coluna do quadro de análise e extrair conclusões por critério. Foi realizada uma análise geral para evidenciar as conclusões de maior destaque e possíveis lacunas/oportunidades de pesquisa.

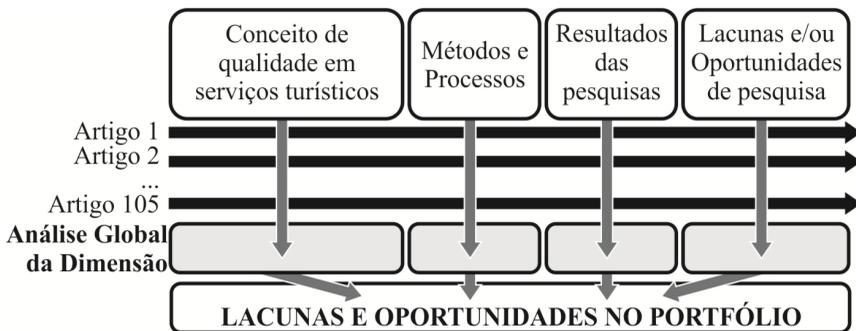


Figura 4 - Esquema da análise de conteúdo

Fonte: Autor

Na sequência, apresenta-se o resultado das análises de conteúdo por dimensão. As lacunas e oportunidades serão apresentadas diluídas no texto e depois condensadas em seção própria, mais adiante. Tais análises serão complementadas com outras fontes de consulta, quando houver necessidade e/ou pertinência.

2.1.1 Análise do conceito de qualidade em serviços turísticos

Os principais conceitos abordados nos artigos do portfólio estão no mapa conceitual proposto na Figura 5 que aponta uma relação de causalidade entre eles, tendo como raiz a qualidade dos serviços.

Drew Rosen, Karwan e Scribner, (2003) observaram a variedade de definições para o termo “qualidade”, sendo que na prática o consumidor o interpreta singularmente. Paladini (2009) afirma que o conceito da qualidade muda ao longo do tempo em função da realidade dos mercados, da alteração dos valores socioculturais, das tecnologias disponíveis, entre outros fatores influenciadores da relação entre produção e consumo. Inúmeros estudos apontam a natureza distinta dos serviços e, em geral, destacam a intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e simultaneidade entre produção e consumo como os fatores que os diferem dos bens físicos (ZEHRER, 2009). Para Chen *et al.* (2011), os serviços são, por natureza, multidimensionais e complexos.

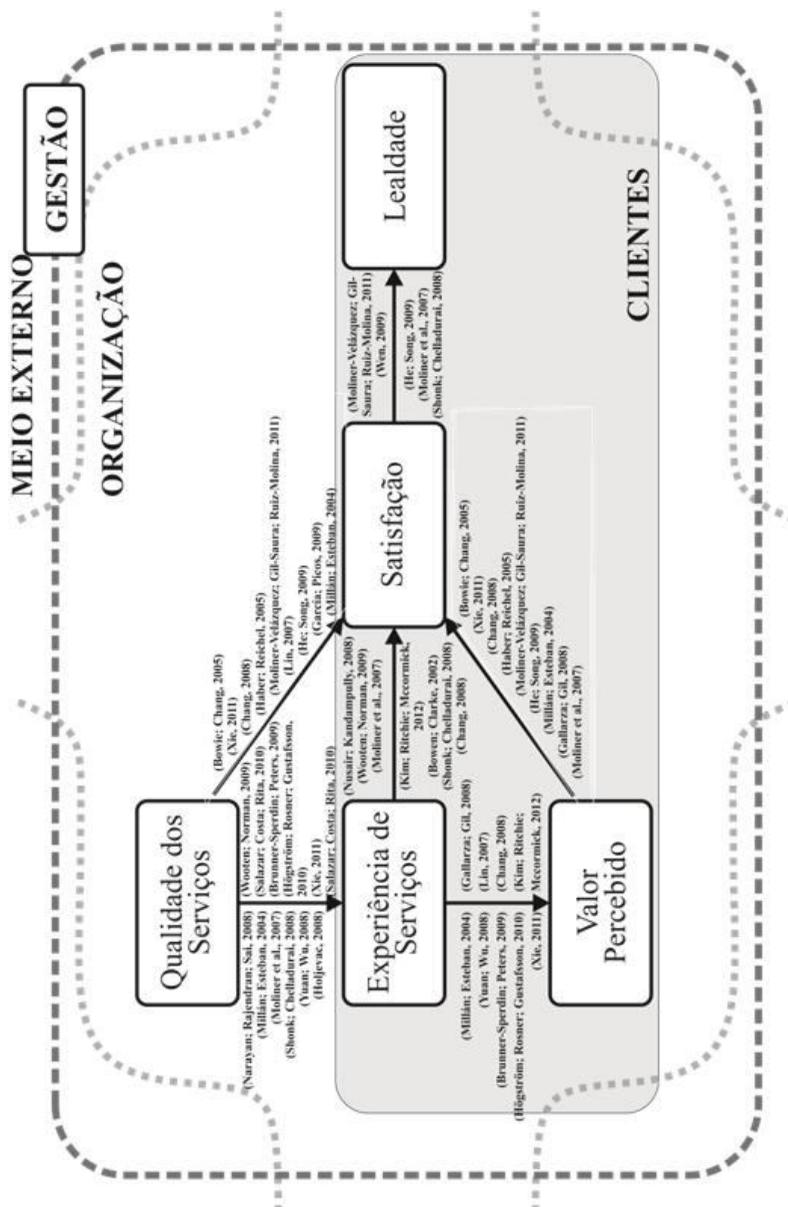


Figura 5 - mapa conceitual sobre a qualidade em serviços turísticos
 Fonte: Autor, a partir da análise da literatura

Bigné *et al.* (2005) assinalam que como a qualidade dos serviços é de difícil mensuração, é comum a opção de medir as consequências como a satisfação ou valor percebido, por ser metodologicamente mais fácil. Esse desafio metodológico ocorre em função das discrepâncias entre a operacionalização do conceito de qualidade em serviços e como dimensioná-lo (CHANG, 2009), e talvez por essa razão, a maioria opte por assumir sua natureza subjetiva e a avalie por meio da qualidade percebida e relatada pelo cliente (BENÍTEZ; MARTÍN; ROMÁN, 2007; NUSAIR; KANDAMPULLY, 2008; GARCÍA; PICOS, 2009; SALAZAR; COSTA; RITA, 2010). Avaliar a qualidade pelo que é percebido pelo cliente é limitante porque considera somente os elementos funcionais de contato direto, ou seja, a equipe de linha de frente e/ou a estrutura física e tecnológica que é usada na prestação do serviço. Desconsideram-se os procedimentos internos, a gestão de pessoal, *know-how*, entre outros (LIN, 2007b). É preciso reconhecer a qualidade do serviço como causa principal dos processos subjetivos que acontecem internamente nos clientes e, portanto, principal elemento estratégico para se obter vantagem competitiva (HOLJEVAC, 2008; CAMPO; YAGÜE, 2009; ALVAREZ *et al.*, 2012).

O mapa conceitual apresenta o cliente como elemento estratégico, com predisposições e características de personalidade subjetivas, de caráter pessoal e mutável, com valores culturais e influenciado por fatores incontrolláveis ou não passíveis de medição, tais como as alterações no meio-ambiente, situação político-econômica, relações de consumo, estado emocional, saúde, religiosidade e grau de suas necessidades (FINSTERWALDER; TUZOVIC, 2010). Cada cliente manifestará suas características de maneira singular no instante da prestação do serviço, no contato face a face, no momento em que o corpo funcional e o cliente encontram-se o que se configura em desafio adicional para a empresa, dada a inseparabilidade entre produção e consumo na prestação de serviços. Encontram-se referências relativas aos momentos de contato do cliente com a organização como encontros de serviços (GOPALAN; NARAYAN, 2010), momentos da verdade (SVARI *et al.*, 2010), ou incidentes críticos (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

Nesses encontros o cliente atribui um julgamento à experiência vivida, a que normalmente dá-se o nome de percepção da qualidade, a qual foi consequência de suas predisposições e interações com o ambiente organizacional, que por sua vez foi mediada por suas emoções e por seus aprendizados, e que orientam suas decisões de manter-se leal

ou não à organização (LADHARI, 2009; MOLINER-VELÁZQUEZ; GIL-SAURA; MOLINA, 2011).

Como a qualidade do produto turístico igualmente depende de variáveis externas não controláveis pela organização, tais como diretrizes governamentais, incentivos, políticas de desenvolvimento, cultura local, segurança pública, presença ou ausência de atrativos naturais (NARAYAN; RAJENDRAN; SAI, 2008; BARROS; ASSAF, 2012), o modelo da Figura 5 tem as fronteiras permeáveis para confirmar que se trata de um sistema aberto e dinâmico, influenciado por diversos stakeholders, sendo o principal deles o cliente. O foco desta tese foi, portanto, na gestão da qualidade dos serviços turísticos, pois se entende que esta é a geradora da satisfação e fidelização, como descrita no mapa conceitual. Tal abordagem considerou os aspectos estratégicos (ambiente interno e externo) e a gestão das operações de serviços.

2.1.2 Análise dos métodos e processos

Classificaram-se os artigos quanto à orientação metodológica (Tabela 4) e o resultado indicou a predominância de estudos empíricos descritivos com abordagem quantitativa. A pesquisa no setor é realizada mais em estudos exploratórios com aplicação de questionários que, não obstante a sua importância científica, pouco contribuem para o aprofundamento e ou revisão das teorias que sustentam os aportes metodológicos e as análises dos dados coletados.

Tabela 4 - Classificação da literatura quanto à orientação metodológica

Abordagem \ Estudo	Descritivo		Prescritivo		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Empírico	68	64,8%	21	20,0%	89	84,7%
Qualitativo	7	6,6%	3	2,9%	10	9,5%
Quantitativo	58	55,3%	15	14,2%	72	69,5%
Combinado	3	2,9%	3	2,9%	6	5,7%
Teórico	7	6,7%	9	8,6%	16	15,3%
Qualitativo	6	5,7%	8	7,6%	14	13,3%
Quantitativo	1	1,0%	1	1,0%	2	2,0%
Combinado	-	0%	-	0%	-	0%
Total	75	72%	30	29%	105	100,0%

Fonte: Autor

Mesmo nos artigos teóricos deste portfólio há uma parte com estudos puramente descritivos do estado da arte sem proposições de novos conceitos, modelos, métodos ou abordagens do campo do turismo (BOWEN; CLARKE, 2002; MOLINER *et al.*, 2007; SAINAGHI, 2010). Por esse motivo, entende-se que a área ainda necessita incursões teóricas mais robustas para compreender e propor novos conceitos e orientações que abarquem as especificidades do setor de turismo para então propor incursões empíricas sustentadas em uma teoria consistente.

É reconhecida a necessidade de pesquisas sobre qualidade de serviços, satisfação e lealdade com aporte teórico e metodológico relevante. O meio acadêmico, com isso, carece de conhecimentos e currículos para confrontar os desafios que emergem da economia global de serviços (BITNER; BROWN, 2006).

Outra análise está apresentada na Tabela 5 a partir da qual alguns apontamentos são feitos. O primeiro deles é a maior frequência de estudos empíricos no segmento turístico de meios de hospedagem. Inferiu-se pela natureza dos estudos e dos métodos utilizados que o acesso às principais unidades de informação (turistas ou funcionários) foi facilitado por estarem confinados em uma mesma estrutura física e terem disponibilidade (em alguns momentos) para serem entrevistados ou responderem a um questionário.

A coluna geral refere-se a estudos em sua maioria focados no destino turístico, ou seja, tratou o assunto de forma generalista e considerou o conjunto variado de empresas do *trade*, o setor governamental, a sociedade civil e/ou outros atores (KVIST; KLEFSJÖ, 2006; MICHPOULOU; BUHALIS, 2008; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE *et al.*, 2009; SVARI *et al.*, 2010). Alguns estudos teóricos também enquadram-se como “geral” por compreenderem abordagens conceituais diversas, sem um direcionamento a um segmento específico (YILMAZ; BITITCI, 2006; RILEY, 2007; TEODORESCU; STANCIOIU; MITU, 2009). Destaca-se a baixa incidência de artigos sobre os segmentos de organizadores de eventos (SHONK; CHELLADURAI, 2008; WOOTEN; NORMAN, 2009; MOON *et al.*, 2011) e transportadores turísticos (CHANG, 2009; BRIDA; GARRIDO; DEVESA, 2012), com estudos em sua maioria descritivos sobre estes segmentos, o que abre um bom campo de investigação para estudos futuros tanto teóricos quanto empíricos.

Tabela 5 - Análise do foco do artigo, objeto e tipo de estudo

Foco do artigo	Geral	AT	MH	OE	TT	Total
Desempenho	6	2	18	-	-	26
Empírico	5	2	15	-	-	22
Teórico	1	-	3	-	-	4
Expectativa	1	-	-	-	-	1
Empírico	1	-	-	-	-	1
Teórico	-	-	-	-	-	-
Experiência	2	2	1	1	-	6
Empírico	2	2	1	1	-	6
Teórico	-	-	-	-	-	-
Fidelização	2	-	1	-	-	3
Empírico	1	-	1	-	-	2
Teórico	1	-	-	-	-	1
Gestãoda Qualidade	7	3	5	-	-	15
Empírico	3	3	3	-	-	9
Teórico	4	-	2	-	-	6
Percepção	-	-	2	-	1	3
Empírico	-	-	2	-	1	3
Teórico	-	-	-	-	-	-
Qualidade em serviço	12	7	18	2	-	39
Empírico	11	5	18	1	-	35
Teórico	1	2	-	1	-	4
Satisfação	4	6	1	-	1	12
Empírico	3	6	1	-	1	11
Teórico	1	-	-	-	-	1
Total	35	20	45	3	2	105

Fonte: Autor

Constatou-se a ausência de estudos teóricos sobre expectativas, experiência em serviços e percepção, e a ocorrência de um único artigo sobre fidelização e outro sobre satisfação. Todos esses resultados são importantes no âmbito da qualidade em serviços, mas pouco tem sido investigado em profundidade no campo do turismo. Quando devidamente conceituados nos artigos, são referenciados com base em teoria geral dos serviços. Entre esses, o de maior destaque talvez seja a experiência em serviços, um conceito tratado como fundamental para compreender a qualidade no âmbito do turismo, que é uma atividade estritamente experiencial mas que ainda não recebeu destaque nos estudos tanto no campo teórico quanto empírico das pesquisas em turismo (BRUNNER-SPERDIN; PETERS, 2009). A Tabela 6 mostra a comparação entre os métodos de coleta e análise, na qual se verificou a

preferência pelo uso de questionários aplicados em contatos pessoais com os entrevistados ou mediados por tecnologia, principalmente por meio de correio eletrônico.

Tabela 6 - Comparação entre métodos de coleta e de análise

Método de análise	Método de coleta/investigação						Total
	Questionário	Pesq. teórica	Entrevista	Dados secundários	Observação participante	Grupo focal	
Teoria clássica dos testes	45			2			47
Análise de conteúdo		14	8	1	3	2	28
Estatística descritiva	13			1			14
Lógica fuzzy	5		1				6
Análise envoltória de dados	4			1			5
Modelo de equações estruturais	4						4
Regressão linear	1			2			3
Processo de análise hierárquica	2						2
Estudo de caso			1				1
Grade de repertório	1						1
Programação linear	1						1
Total	76	14	10	7	3	2	112

Fonte: Autor

Os estudos sobre gestão de operações de serviços apresentados em revistas especializadas manifestam-se na pesquisa experimental, pesquisa de opinião, modelagem econométrica e estatística e estudos qualitativos. A variedade de opções metodológicas reflete a adaptação dos pesquisadores às questões de pesquisa que são amplas e multidisciplinares (BITNER; BROWN, 2006).

Sainaghi (2010) observou que a teoria clássica dos testes é o método mais usual para análise dos questionários, com predominância de estudos quantitativos para avaliar o desempenho em meios de hospedagem, principalmente com o uso de:

- a) Estatística Descritiva – usadas no portfólio para descrever características demográficas da amostra (SAFFU *et al.*, 2008; BRIDA; GARRIDO; DEVESA, 2012) ou para apresentar as frequências dos dados coletados, e medidas de centralidade ou dispersão

- (CLERIDES; NEARCHOU; PASHARDES, 2008; ASSAF; CVELBAR, 2010; PAO; WU; PAN, 2010). Foram utilizadas em geral a média, desvio-padrão e frequências absoluta e relativa para descrever os dados;
- b) Teoria Clássica dos Testes - análises mais elaboradas como a Análise Fatorial, Alfa de Cronbach, regressão logística, testes de correlação, testes de significância, testes de dimensionalidade, entre outras.

Uma lacuna evidenciada nessas análises estatísticas é que alguns autores realizam testes estatísticos de significância com amostras não aleatórias, o que se configura em um erro metodológico, pois invalida por completo os estudos, mesmo quando os autores afirmam que a amostra analisada impossibilita a generalização dos resultados.

Observou-se no portfólio que alguns instrumentos e métodos foram elaborados, modificados ou ressignificados para uso de gestão da qualidade em serviços turísticos. A literatura qualificada é farta em apresentar modelos de avaliação da qualidade (BLEŠIĆ; ČEROVIĆ; DRAGIĆEVIĆ, 2011), porém, Miguel e Salomi (2004) apontaram o problema da generalização da aplicação dos modelos de avaliação indistintamente a todo tipo de serviço, bem como a falta de consenso quanto à avaliação de serviços prestados a clientes externos, que igualmente foi detectada nesta análise. Na literatura, também são observados modelos de avaliação oriundos de pesquisas prescritivas que ofereceram alguma inovação ou abordagem diferenciada (BENÍTEZ; MARTÍN; ROMÁN, 2007; CASTRO; ARMARIO; RUIZ, 2007; CHEN; TSAI, 2007; HO; LEE, 2007; LIN, 2007a; WANG *et al.*, 2007). Ainda assim, tais modelos foram elaborados para um segmento específico do setor de turismo, e quando o setor como um todo é retratado faz-se uso de resultados generalistas aplicáveis a qualquer setor ou atividade econômica.

2.1.3 Análise dos resultados das pesquisas

As dimensões de análise "validadas" nos artigos por meio de estatísticas não podem em sua maioria ser generalizadas por problemas metodológicos. Tais dimensões, embora inconclusivas, apontam para uma possível incompletude das cinco dimensões de avaliação da qualidade de serviços propostas por Parasuraman; Zeithaml e Berry (1988): tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Outras dimensões foram evidenciadas na literatura tais como a

responsabilidade socioambiental (HOLJEVAC, 2008; MUSGRAVE, 2011; SOZUER, 2011), a orientação estratégica para o mercado (HERNÁNDEZ-MAESTRO; MUÑOZ-GALLEGO; SANTOS-REQUEJO, 2009; TIEDEMANN; VAN BIRGELE; SEMEIJN, 2009), gestão da experiência (YUAN; WU, 2008; BRUNNER-SPERDIN; PETERS, 2009; KIM; RITCHIE; MCCORMICK, 2012), liderança (BOWIE; CHANG, 2005; HAI-YAN; BAUM, 2006; HWANG; LOCKWOOD, 2006), entre outras não previstas no trabalho seminal. Outra crítica aos modelos de avaliação é a supervalorização de resultados financeiros em detrimento da qualidade da prestação do serviço, clientes, pessoas, inovação, entre outros (KRAMBIA-KAPARDIS; THOMAS, 2006; HUANG, 2008; MICHOPPOULOU; BUHALIS, 2008; WADONGO *et al.*, 2010).

A pesquisa sobre qualidade em organizadores de eventos e em transportadores turísticos mostrou-se incipiente no portfólio bibliográfico. Os estudos mais promissores são sobre agências de turismo e meios de hospedagem. Investigações sobre as agências de turismo concluem que o seu papel de intermediação entre o turista e o destino turístico têm a qualidade dos serviços como um elemento importante para o desenvolvimento do setor. Porém, possuem características de operação complexas que envolvem uma elevada interação com o cliente e pouca margem de negociação de valores. A venda de produtos e serviços está em uma cadeia muito diversa e fragmentada e a ameaça das tecnologias de informação e comunicação torna desnecessária, para muitos clientes, a intermediação da agência: vendas *online* de passagens e de acomodações, negociações diretas por meio de redes sociais, entre outras (BOWEN; CLARKE, 2002; BIGNÉ *et al.*, 2005). A agência é um dos principais pontos de partida do fluxo do serviço turístico, e por isso, as informações devem ser claras, considerando que, muitas vezes há clientes que nunca adquiriram esse tipo de serviço antes e tampouco sabem o que pode acontecer ao chegarem ao destino adquirido (CHANG, 2008). O *staff* deve assumir a função de consultores de viagem com a oferta de pacotes adequados a cada perfil de consumidor (MILLÁN; ESTEBAN, 2004; ALBACETE-SÁEZ; FUENTES-FUENTES; LLORÉNS-MONTES, 2007; WANG; VELA; TYLER, 2008), sob pena de gerarem a insatisfação do cliente quando ocorrer sua chegada ao destino (MOLINER *et al.*, 2007). Em alguns casos, a agência desconhece o destino e vende somente as informações contidas no pacote.

Com relação aos meios de hospedagem, os resultados apontaram que há diferenças na avaliação da qualidade em hotéis conforme o tipo

de usuário e suas características demográficas e culturais (GARCÍA; PICOS, 2009). Por esse motivo, Bowen e Clarke (2002) criticam os instrumentos autoadministrados para avaliação da qualidade de hotéis, pousadas e afins, pois os atributos não consideram a experiência turística e os afetos e emoções associados. Normalmente são preenchidos de forma não sistemática, gerando resultados contaminados pela falta de vontade e da antipatia do turista em respondê-los. A literatura também aponta a importância dos recursos humanos (empatia, responsividade, responsabilidade, conhecimento, capacidade profissional, presteza, interação com funcionários e com outros turistas, entre outros) como fatores que influenciam o estado emocional do cliente. Por ser notoriamente uma atividade experiencial e emocional, a avaliação da qualidade do serviço por meio do turista requer a inclusão de dimensões emocionais e comportamentais (LIN, 2007a; BRUNNER-SPERDIN; PETERS, 2009).

2.1.4 Análise das lacunas e oportunidades de pesquisa

Inúmeros autores dos artigos do portfólio apresentaram a impossibilidade de generalização dos resultados como principal limitação, os quais resultam em trabalhos mais exploratórios que conclusivos (HE; SONG, 2009). Apontam também a necessidade de estudos mais aprofundados, com amostras mais representativas dos objetos de estudo. Os empecilhos de maior destaque nos artigos são:

- a) amostra por conveniência, não aleatória (YUAN; WU, 2008; SALAZAR; COSTA; RITA, 2010; KIM; RITCHIE; MCCORMICK, 2012; XIAO; O'NEILL; MATTILA, 2012), ou insuficiente (LIN, 2007b; MOLINER *et al.*, 2007; CHANG, J. C., 2008). Considerando-se que os resultados numéricos (escores) de avaliações da qualidade são oriundos de populações com distribuições normais, as amostras devem ser obrigatoriamente aleatórias e independentes (BERENSON *et al.*, 2005; BARBETTA; REIS; BORNIA, 2010);
- b) estudo limitado a uma região (KILIC; OKUMUS, 2005), tipo de negócio (HÖGSTRÖM; ROSNER; GUSTAFSSON, 2010) ou tamanho da organização (NUSAIR; KANDAMPULLY, 2008). Sainaghi (2010) aponta o problema da regionalização dos estudos como limitador da generalização e propõe a identificação de fatores de sucesso aplicáveis a contextos distintos;

- c) recorte temporal, muitas vezes por pesquisas conduzidas em dados secundários que estão disponíveis ao pesquisador (GALLARZA; GIL, 2008; BRUNNER-SPERDIN; PETERS, 2009).

Outros fatores de destaque nas limitações dos estudos são os modelos de análise e a dimensionalidade dos construtos, pois nem todas as dimensões de análise são relevantes. Xie (2011) observa que a construção de uma escala para avaliação da qualidade percebida em uma ampla linha de serviços turísticos ainda requer um esforço de pesquisa considerável. Na mesma linha de raciocínio, Brunner-Sperdin e Peters (2009) estudaram a experiência de serviços e afirmam que a literatura sobre gestão não apresenta um modelo convincente para avaliar a qualidade de uma experiência. Para resolver tal situação, a literatura sugere a criação de modelos mais amplos de avaliação (BIGNÉ *et al.*, 2005; NARAYAN; RAJENDRAN; SAI, 2008; WADONGO *et al.*, 2010), multidimensionais (GALLARZA; GIL, 2008), com o uso de abordagens qualitativas na sua construção (SHONK; CHELLADURAI, 2008; YUAN; WU, 2008) e com escalas de medição adequadas (GARCÍA; PICOS, 2009).

2.1.5 Análise das referências do portfólio bibliográfico

A Tabela 7 mostra as obras mais citadas entre as referências do portfólio bibliográfico. Recorreu-se a essas obras para compreender as teorias de base que orientam a produção científica sobre a qualidade de serviços turísticos. Entre as obras mais referenciadas, todas da década de 80 e 90, tem-se uma única sobre método de análise e tratamento de dados quantitativos (HAIR *et al.*, 1995), outras duas sobre gestão de operações de serviços (GRÖNROOS, 1990) e *marketing* de serviços (ZEITHAML; BITNER, 1996) e as demais sobre qualidade em serviços. Os principais resultados da leitura e análise desses trabalhos foram apresentados por Vasconcelos e Lezana (2014b).

Tabela 7 - Referências de maior destaque no portfólio

Nº	Obra	Nº Citações no portfólio
(1)	Oliver, 1980	15
(2)	Parasuraman; Zeithaml e Berry, 1985	28
(3)	Parasuraman; Zeithaml e Berry, 1988	24
(4)	Zeithaml, 1988	13
(5)	Grönroos, 1990	14
(6)	Carman, 1990	10
(7)	Bolton e Drew, 1991	11
(8)	Saleh e Ryan, 1991	10
(9)	Cronin Jr e Taylor, 1992	17
(10)	Hair <i>et al.</i> , 1995	17
(11)	Zeithaml e Bitner, 1996	11
(12)	Oliver, 1997	11
(13)	Cronin Jr; Brady e Hult, 2000	12

Fonte: Autor

2.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Esta seção está à parte do portfólio bibliográfico sobre qualidade em serviços turísticos e compõe um referencial teórico sobre a gestão de operações para as atividades de serviços em geral, sem abordar as especificidades do setor turístico. Este conteúdo visa subsidiar as escolhas das dimensões, componentes e itens sob a ótica da gestão de operações e situar o trabalho com mais propriedade na Engenharia de Produção.

Da mesma forma que a seção anterior, o referencial desta seção refere-se a artigos científicos dos últimos doze anos (2002-2014) selecionados em quinze bases de dados indexadas que foram reduzidos a 24 artigos científicos não duplicados, com título, resumo e conteúdo alinhados aos objetivos desta pesquisa e com acesso gratuito.

Os artigos deste segundo portfólio foram lidos na íntegra e as principais contribuições são relatadas a seguir, complementadas com textos de livros consagrados sobre gestão de operações de serviços.

2.2.1 A importância dos serviços

A academia, na década de 80, demonstrou maior interesse pela gestão de operações de serviços, impulsionada por um sentimento de que temas como lotes econômicos e balanceamento de linha tinham pouca relação com as demandas das operações de serviços. Os temas

abordados em gestão de manufatura não respondiam aos problemas de atendimento ao cliente, qualidade do serviço ou *design*. Fez-se, então, um questionamento do papel reativo que tradicionalmente era abordado na gestão de operações (JOHNSTON, 2005). Os serviços tem relevância permeada por ciclos históricos, mas perderam importância com a revolução industrial no século XVIII, retomando-a após a Segunda Grande Guerra Mundial, com crescimento vertiginoso até os dias atuais (CORRÊA; CAON, 2010). Enquanto as nações ao redor do mundo estão em diferentes estágios (Quadro 2), parece que o papel dos serviços dentro dessas fases permanece relativamente consistente. Antes do século XX, os serviços eram representados pelo trabalho braçal de indivíduos pouco qualificados e mal remunerados. Incluíam-se o trabalho doméstico, os setores de hospitalidade e restaurante, atividades no varejo e serviços bancários. Como resultado, os empregos de serviço eram vistos como atividades sem futuro (HEINEKE; DAVIS, 2007).

A mudança para a “era de serviços” aconteceu na década de 90, estimulada pela globalização, rompimento de entraves comerciais, ampliação da oferta e elevados níveis de concorrência. As empresas concentraram esforços nas competências centrais de negócio, terceirizando ações que desviassem de sua atividade-fim, mobilizadas pelo aumento da concorrência, pela oferta de produtos similares aos seus vindos de todo o mundo e por um nível maior de exigência dos clientes. Os consumidores perceberam os serviços como fatores de diferenciação e de valor ao produto adquirido frente a grande oferta de produtos similares (PALADINI; BRIDI, 2013). Os serviços deixaram de ser um agrado e tornaram-se instrumentos da competição organizacional (DREW ROSEN; KARWAN; SCRIBNER, 2003). As organizações buscaram maneiras de agregar valor aos serviços no anseio de se manterem competitivas no mercado globalizado, priorizando a eficiência operacional (YEE; YEUNG; CHENG, 2008). Corrêa e Caon (2010) asseveram que a prestação de serviços com qualidade resulta em maior faturamento e lucratividade e consequentemente no aumento do valor da empresa no mercado.

Informações e conhecimento sobre o mercado servem para ofertar serviços orientados ao cliente, com maior valor agregado, independente de serem acompanhados ou não de produtos físicos (GRÖNROOS, 2003). Antes, os serviços eram necessários, porém acessórios à fabricação de bens manufaturados e mal dimensionados nas estatísticas. Ainda hoje não há clareza na definição de uma empresa como prestadora ou não de serviços.

Quadro 2 - Evolução dos serviços em uma economia

Tipo de Serviço	Explicação	Foco
Serviços de infraestrutura	Existentes nos estágios iniciais de desenvolvimento agrário de uma economia, os serviços desempenham um papel relativamente mínimo.	Serviços de infraestrutura na forma de transporte, de serviços públicos, educação e saúde.
Serviços de suporte	Em uma economia, começa o desenvolvimento do comércio e a necessidade de serviços de apoio começa a surgir e crescer.	Bancos, seguros, operações de varejo, restaurantes e hotéis para viajantes de negócios e melhoria dos serviços de saúde.
Serviços recreativos e de lazer	Com o crescimento da produção dentro de uma economia, normalmente há uma migração de trabalhadores de fazendas para as áreas urbanas. Esses trabalhadores tornam-se menos independentes, exigindo assim a oferta de mais serviços.	Lazer, recreação, comer fora em restaurantes e férias, por exemplo, com o crescimento dos serviços na indústria da hospitalidade.
Serviços de educação	O ensino superior é importante em qualquer discussão sobre os serviços, não só por ser um serviço em si, mas também porque, como o setor de serviços se expande, outros serviços modernos exigem aumento dos níveis de literacia e numeracia de seus empregados.	Instituições secundárias e universidades.
Economia de de serviços	Para sustentar o aumento do seu nível de vida, as pessoas trabalham mais horas. Em muitas famílias, todos os adultos trabalham em tempo integral. As pessoas precisam de serviços de economia de tempo como uma maneira de lidar com as pressões de tempo e melhorar seu estilo de vida.	Entrega de mantimentos, limpeza a seco, shoppings, <i>Internet</i> .
Experiência de serviços	Hoje, muitos clientes estão à procura de algo mais do que apenas um bom serviço: eles estão procurando uma experiência memorável, como parte desse serviço.	Salões de beleza que oferecem especialidades: cafés / chás e aromaterapia, por exemplo.

Fonte: Heineke e Davis (2007).

A indústria de fabricação e a agropecuária não contabilizam todos os inúmeros serviços que estão em sua cadeia produtiva. Entende-se que não existe um específico setor de serviços na economia, mas um conjunto de atividades que criam vantagem competitiva para as organizações (pesquisa, financiamento, comunicação visual, controle de

qualidade, segurança, manutenção, logística, informação, *leasing*, treinamento, desenvolvimento de *software*, faturamento, gestão de resíduos, para citar algumas). A gestão de operações de serviços surge, então, para atender a necessidade da manufatura de alcançar níveis elevados de eficiência (CORRÊA; CAON, 2010).

O crescimento do setor de serviços deveu-se a: a) aumento da urbanização em países desenvolvidos e periféricos, estes últimos com diminuição acelerada de população na área rural. O crescimento das cidades demanda serviços ligados a transporte, alimentação, segurança e hospitalidade, por exemplo; b) alteração na pirâmide etária dos países principalmente na elevação no número de crianças e idosos que precisam de serviços especializados; c) a entrada significativa de mulheres no ambiente laboral implica a oferta de serviços para o lar, escolas, creches, entre outros; d) os aspectos da vida moderna, que geram necessidade de serviços de esporte e lazer, tratamento de doenças psicossociais e moda, por exemplo; e) mudanças tecnológicas, capitaneadas pela tecnologia de informação, que podem facilitar o acesso a serviços antigos, modificando-os, bem como criar outros inteiramente novos (CORRÊA; CAON, 2010).

Algumas grandes empresas de manufatura, como a IBM, por exemplo, migraram o foco dos negócios para os serviços, cientes de que isso implica em desafios consideráveis para a gestão, para as relações de trabalho, além de requerer a transformação da cultura organizacional. A mudança de foco deveu-se à: comoditização de produtos que afetou as margens de lucro; a elevação do nível de exigência dos clientes; a margem de lucro maior dos serviços e porque os serviços proporcionam uma diferenciação em mercados saturados (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Com isso, as empresas têm alterado as estratégias de gestão e os modelos de negócio, entregando soluções combinadas de bens físicos e serviços, o que torna difícil em alguns casos evidenciar o que a empresa realmente vende aos clientes. A transformação de empresa de manufatura para de serviços envolve maiores riscos e requer uma boa preparação antes de enveredar nessa jornada (PALADINI et al, 2013).

As empresas ocidentais vivem a chamada economia pós-industrial há mais de três décadas e os serviços representam mais de 50% do PIB e do nível de ocupação mundial dos trabalhadores (GRÖNROOS, 2003). É indiscutível a importância e relevância econômica dos serviços que há muito extrapolou os limites dos países desenvolvidos com tradição industrial. Na Alemanha, os serviços representavam 70% do PIB em 2012 e na Inglaterra, 78% no mesmo ano

(PALADINI; BRIDI, 2013). O setor de serviços é a vertente mais dinâmica da economia mundial, elevando a participação no PIB dos países e do número de indivíduos empregados (CORRÊA; CAON, 2010; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) acompanharam o crescimento do setor de serviços tal como o restante do mundo, impulsionados pelo crescimento econômico, alterações demográficas e o aumento da terceirização (PALADINI et al, 2013). Os serviços apresentam um crescimento fenomenal e ultrapassam o crescimento dos setores de manufatura (PRAJOGO, 2006). A Figura 6 mostra que a partir de 2009 o setor de manufatura de bens no Brasil perde a hegemonia na geração de empregos e após 2010 os serviços sempre em trajetória ascendente, passam a posição de destaque, perdendo somente para a construção civil, porém, com esta em trajetória de estabilização (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014).



Figura 6 - Nível de emprego formal no Brasil

Fonte: Banco Central do Brasil, 2014.

Dados do IBGE (2014b) sobre a participação dos serviços na economia brasileira (Figura 7) revelam que em média os serviços têm representado em torno de 60% do PIB, porém, são subdimensionados à medida que não compreendem todo o espectro da parcela dos serviços.

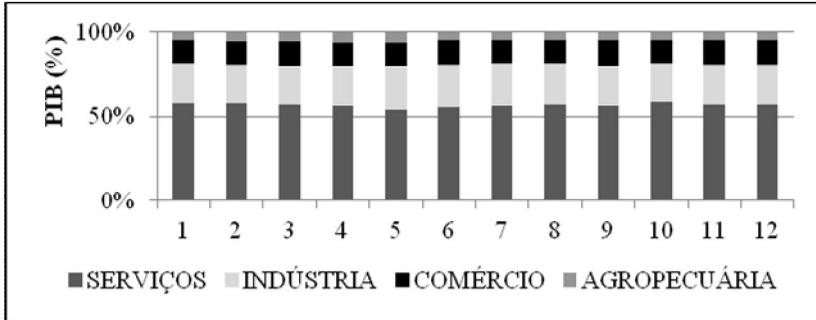


Figura 7 - Participação dos setores na economia do Brasil

Fonte: Adaptado de IBGE (2014b).

Algumas indústrias têm modificado a oferta de produtos, com farta parcela de seu faturamento oriunda da prestação de serviços (CORRÊA; CAON, 2010). Ainda que os dados sejam obscurecidos, o setor de serviços apresentou um crescimento vertiginoso nos últimos tempos (Figura 8).

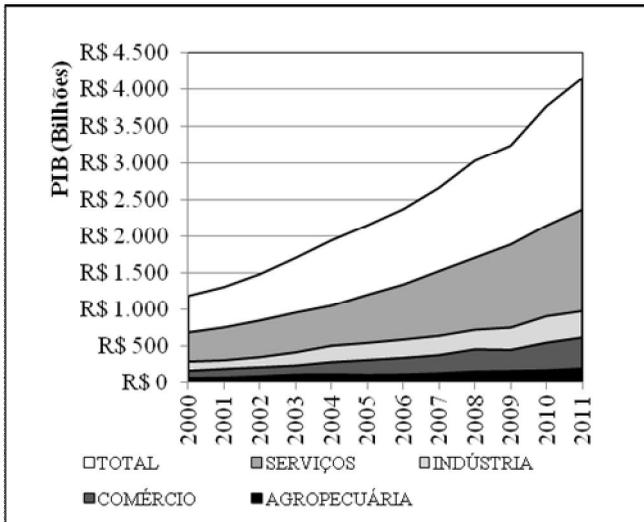


Figura 8 - Produto Interno Bruto no Brasil por setor da economia

Fonte: Adaptado de IBGE (2014b).

Desse modo, fica evidente que o mundo transformou-se em uma economia de serviços, com mais de 70% da força de trabalho empregada em países desenvolvidos (METTERS; MARUCHECK, 2007) e é o setor

com crescimento mais acentuado (APTE; MAGLARAS; PINEDO, 2008). A relevância dos serviços para a economia mundial reflete-se no potencial de geração de emprego e renda bem como na dinamização da economia de países desenvolvidos ou em desenvolvimento (MELO et al, 2010). O crescimento dos serviços nas economias ao redor do mundo tem vastas implicações para a prática de negócios, criação de conhecimento acadêmico e educação (BITNER; BROWN, 2006). O aumento do interesse do meio acadêmico seguiu-se ao aumento da participação dos serviços na economia (MACHUCA; GONZÁLEZ-ZAMORA; AGUILAR-ESCOBAR, 2007).

Os serviços dão respostas às configurações econômicas, sociais e tecnológicas do mundo contemporâneo e mostram-se como novas oportunidades de negócio e como instrumento de diferenciação competitiva (PALADINI; BRIDI, 2013). Continuarão a dominar a economia e a denotar importância mundial (DREW ROSEN; KARWAN; SCRIBNER, 2003).

Os pesquisadores da gestão de operações de manufatura e de serviços deparam-se com uma dinâmica organizacional complexa, com elevada competição. Com a maior variedade de serviços e produtos os ciclos de vida destes têm encurtado cada vez mais. Com isso, a tecnologia da informação impulsionou as relações na cadeia de suprimentos, provocando novas relações com a concorrência. Consequentemente, a gestão de operações de serviços enfrenta desafios importantes a suplantarem (ROTH, 2007). Entre eles está a contínua transformação da economia industrial para a economia de serviços, o que no meio acadêmico significa que a gestão de operações de serviços deve ganhar maior relevância e reconhecimento (SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2007).

2.2.2 Conceito de serviço

Parte da literatura tradicional estabelece a dicotomia entre bens e serviços, distinguindo-os com base na intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade, heterogeneidade e contato com o cliente (METTERS; MARUCHECK, 2007). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) afirmam que as definições para “serviço” encontradas na literatura têm em comum a intangibilidade e a simultaneidade. Para Sampson (2012) um serviço pode ser considerado um processo, e os bens físicos, recursos; sendo que os sistemas produtivos envolvem ambos, pois torna-se difícil imaginar um serviço que não envolva algum tipo de bem físico. Os limites entre produto e serviço não são tão evidentes como se imagina e

as definições precisam ser esclarecidas (METTERS; MARUCHECK, 2007).

O estudo de serviços historicamente se insere com maior relevo na disciplina de *marketing* de serviços, não obstante sejam observados estudos nas áreas de recursos humanos e gestão de operações. Os temas recorrentes são: qualidade de serviço definidos pelo cliente; satisfação e fidelização dos clientes e encontros de serviço. Grande parte da pesquisa foi dedicada a compreender a qualidade da prestação do serviço do ponto de vista do cliente, com o intuito de aumentar a eficácia empresarial (BITNER; BROWN, 2006).

O Quadro 3 apresenta a evolução do conceito de serviço com excertos de obras nacionais e internacionais relevantes para a área, migrando da imaterialidade (intangibilidade) para um estado de convivência e miscigenação com os produtos físicos.

Quadro 3 - Conceituação de serviços na literatura de referência

Conceito	Fonte
Serviços são intangíveis, heterogêneos e têm o consumo e produção inseparáveis	Parasuraman, 1985
“serviços não são coisas, são processos ou atividades, e essas atividades são de natureza intangível”	Grönroos (2003, p. 66)
“é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. [...] o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção” “são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos...”	Lovelock e Wright (2007, p.5)
“a simplória classificação dicotômica entre empresas de produtos (tangíveis) e empresas de serviços (intangíveis) não só é ultrapassada, como também pode levar a equívocos gerenciais importantes”	Corrêa e Caon (2010)
“são ações finais. Refletem o entendimento pleno a determinadas solicitações. São um fim em si mesmos e sua execução encerra o requerimento feito”	Paladini e Bridi (2013, p.14)
“atos, processo e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”	Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 4)

Fonte: Autor.

2.3 TESES CORRELATAS DESENVOLVIDAS NO BRASIL

Optou-se em realizar um estudo sobre as teses desenvolvidas no Brasil que estão indexadas em um banco de teses da Capes (2012), para compreender a contribuição da pós-graduação brasileira para essa área em nível de doutorado. Fez-se uma busca nos últimos cinco anos em teses sobre os binômios turismo-qualidade ou turismo-desempenho. Esse recorte temporal teve a intenção de analisar o que de mais atual tem sido produzido.

Do total de 62 teses, a Tabela 8 apresenta os locais de origem, com destaque para a Universidade de São Paulo (USP), com 12 teses, sendo quatro do curso de pós-graduação em Ciências da Comunicação e quatro do curso de pós-graduação em Geografia, duas em Administração e as outras em Arquitetura e Urbanismo e Saúde Pública. Há três teses com abrangência nacional, porém, tratam de um estudo teórico (ABREU, 2010) e dois estudos empíricos com base em dados secundários (BIZ, 2009; AMARAL, 2011), o que difere substancialmente do que se propõe neste trabalho.

Tabela 8 - Número de teses sobre turismo por universidade

Universidade	Nº Teses
USP - São Paulo	12
UFSC	5
Unicamp	4
UNB	3
PUC-SP	3
UFRGS	3
Outras	32
Total	62

Fonte: Autor

A Tabela 9 apresenta os programas de pós-graduação com duas ou mais teses e percebeu-se a predominância de trabalhos em programas de pós-graduação de Geografia, seguido dos de Administração. Duas das teses são de programas de pós-graduação em Engenharia de Produção (FLECHA, 2010; SOUZA, 2010). Entretanto, metodologicamente as teses nacionais têm acompanhado a mesma

tendência observada nos artigos do portfólio, com 49 delas (79%) executadas por meio de estudos puramente empíricos.

Tabela 9 - Teses brasileiras relacionadas à qualidade e/ou desempenho

Programa de Pós-Graduação	Nº de teses
Geografia	16
Administração	8
Ciências da Comunicação	4
Desenvolvimento Sustentável	3
Ambiente e Sociedade	3
Ciência Florestal	2
Arquitetura e Urbanismo	2
Engenharia de Produção	2
História	2
Ciências Sociais	2
Ciências da Engenharia Ambiental	2
Economia	2
Outras	48
Total geral	62

Fonte: Autor

Analisaram-se aquelas com maior aderência a esta pesquisa e o resultado está no Quadro 4. Observa-se que são estudos empíricos com abrangência restrita a uma organização ou a um município, exceto o estudo de Amaral (2011) que tem abrangência nacional, mas cujo objeto de estudo é exclusivamente sobre o mercado de cruzeiros marítimos, analisado por meio de dados secundários.

Tese	Univ.	Curso	Objetivo	Tipo	Abrangência do estudo
Amaral, 2011	USP São Paulo	Ciências da Comunicação	“esclarecer o comportamento do mercado de cruzeiros marítimos para várias regiões do mundo, focando a atenção na situação brasileira” (p.3).	Empírico	Nacional
Bispo, 2011	Univ. Mackenzie	Administração de Empresas	“compreender como são aprendidas as práticas em agências de viagem e como essas práticas perduram e são modificadas” (p.16)	Empírico	Organização
Flecha, 2010	UNIP	Engenharia de Produção	“Propor um conjunto de indicadores para avaliar o alinhamento competitivo dos componentes de uma rede de atores do turismo” (p.26)	Empírico	Municipal
Ignarra, 2007	USP São Paulo	Ciências da Comunicação	“avaliar qual é a relação que existe entre a realização de eventos na Cidade de São Paulo e a taxa de ocupação dos meios de hospedagem” (p.61)	Empírico	Municipal
Klement, 2007	USP São Paulo	Administração	“analisar a dinâmica de inovação em uma empresa hoteleira no Brasil e verificar se os modelos de inovação para serviços propostos por Barras (1986) e por Gallouj e Weinstein (1997) explicam esta dinâmica” (p. 10)	Empírico	Organização
Niño, 2011	USP São Paulo	Administração	“identificar os fatores determinantes da migração do canal tradicional (<i>offline</i>) para o canal <i>online</i> (<i>Internet</i>) no processo de seleção e contratação de serviços turísticos” (p.14)	Empírico	Municipal

Quadro 4 - Teses brasileiras aderentes à pesquisa

Fonte: Autor

Os resultados na Tabela 10 apontam uma tendência de crescimento do interesse da academia em estudar o tema, estratificada pela abrangência territorial do estudo realizado. Nota-se uma ocorrência maior de estudos localizados no município ou na microrregião cuja justificativa pode dar-se pelos poucos recursos destinados à pesquisa em turismo o que limitaria o escopo dos estudos. Outra variável seria o reflexo do Programa de Regionalização do Turismo, macroprograma do governo federal brasileiro, criado em 2004, que propõe ações centralizadas nos municípios com o intuito de desenvolver novos destinos no litoral (turismo tropical tradicional), e promover a interiorização do turismo como estratégia de geração de emprego e renda (BRASIL, 2007b). Como resultado dessa política de desenvolvimento, foram identificadas 219 regiões turísticas em 3.023 municípios, o que posteriormente culminou na identificação de 65 destinos indutores do turismo nacional, com pelo menos um em cada unidade da federação, que recebem recursos e ações diretas para o desenvolvimento local (BRASIL, 2011).

Tabela 10 - Evolução da produção de teses sobre turismo no Brasil

Abrangência	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Organizacional	1			1	1	3
Municipal	5	3	5	7	10	30
Microrregião	4	2	1	3	7	17
Estadual		1			2	3
Região do país				1	2	3
Multirregião			1			1
Nacional			1	1	1	3
Não identificado			1	1		2
Total	10	6	9	14	23	62

Fonte: Autor

2.4 LACUNAS E OPORTUNIDADES DE PESQUISA

Nesta seção apresenta-se um resumo com as principais lacunas e oportunidades detectadas no estudo teórico e a tratativa dada nesta tese. Este resumo sintetiza as intenções da tese na solução das lacunas e o aproveitamento das oportunidades identificadas nos trabalhos analisados, mas também aquelas situações em que apesar de verificada uma possibilidade de atuação do pesquisador, este se abstém de investigar o assunto por indisponibilidade de tempo e/ou de recursos ou por fugir do objetivo central deste trabalho. Em alguns casos

mantiveram-se as mesmas abordagens identificadas na literatura por considerá-las adequadas e suficientes para esta pesquisa, como o uso da Teoria Clássica dos Testes como método de análise dos dados. As principais lacunas e oportunidades de pesquisa identificadas na literatura são citadas a seguir:

- a) Na contramão do crescimento mundial do turismo, a pesquisa encontra-se subutilizada do ponto de vista teórico e empírico, carente de embasamento e métodos consistentes e ainda incompreendida por setores políticos e empresariais, que não a veem como meio de investigação e divulgação de novas tecnologias operacionais e de gestão ou como instrumento de avaliação do desempenho no setor (WTO, 2002). Para tratar esse assunto, esta tese amparou-se em métodos e técnicas consistentes para suprir tal lacuna evidenciada na literatura, com forte aporte teórico e métodos para executar a pesquisa e analisar os dados;
- b) O conceito de turista evidenciado na literatura o coloca em uma posição de consumidor do produto turístico e desconsidera outras relações de consumo na cadeia de fornecimento do turismo e que podem ser incluídas no âmbito da qualidade. Nesta tese, tanto o turista (consumidor) quando o cliente foram considerados. O primeiro por influenciar a decisão de compra por meio de suas necessidades e o segundo por realizar o desembolso. Em algumas situações, esses atores se confundem.
- c) A baixa produção científica teórica sobre a qualidade em serviços turísticos gera oportunidade para o meio acadêmico investigar o assunto em profundidade, criando novos conceitos e abordagens. Optou-se nesta tese por um estudo em profundidade da literatura e da práxis por meio de métodos de pesquisa combinados (qualitativos e quantitativos) e por uma análise de dados estatisticamente validada;
- d) Os estudos sobre a qualidade e/ou desempenho no setor turístico são ancorados em teorias oriundas do *marketing*, focadas na percepção do cliente. Os trabalhos seminais não foram desconsiderados para a consecução desta tese, porém, o tema também foi abordado do ponto de vista da gestão de operações;
- e) Constatou-se no portfólio bibliográfico a ausência de uma elite científica que estude a qualidade no setor turístico, porém, a

pretensão nesta tese foi somente evidenciar essa lacuna, pois esse assunto não foi objeto de estudo em profundidade;

- f) As teses nacionais com temas correlatos têm seus escopos de atuação centrados no âmbito do município e os estudos em âmbito nacional são teóricos ou empíricos baseados em dados secundários. Esta tese também analisou a gestão da qualidade em serviços turísticos em uma amostra não estratificada;
- g) Evidenciou-se a ausência de parâmetros que considerem a amplitude e alcance da qualidade no setor de turismo em meio ao uso predominante de modelos generalistas de avaliação de serviços para avaliação (principalmente o SERVQUAL) ou modelos específicos para determinado segmento tais como hotéis, companhias aéreas, entre outros. Nesta pesquisa foi criado e validado um instrumento específico para o turismo, com aplicação em cinco segmentos diferentes: meios de hospedagem, agências de turismo, organizadores de eventos, transportadores turísticos e bares e restaurantes;
- h) A produção científica na Engenharia de Produção sobre o setor turístico é incipiente, o que significa um campo fértil para estudos. Optou-se por estudar o setor com elevado potencial de crescimento, com uma cadeia de suprimentos complexa e com um número elevado de operações sob a ótica da gestão da qualidade e da gestão de operações, áreas do conhecimento típicas da Engenharia de Produção. Tais elementos conferiram à tese um caráter inovador, principalmente quando se compara com os resultados sobre teses e dissertações disponíveis na base de dados da Capes;
- i) A lei que ampara a criação do Selo da Qualidade em Turismo não está regulamentada por falta de parâmetros para avaliar as empresas. Nesse sentido, as dimensões, componentes e itens de análise consolidadas nesta tese podem subsidiar a construção de tais parâmetros para avaliar a qualidade em empresas do setor turístico, bem como a criação de normas específicas para o Selo;
- j) Os estudos sobre qualidade no setor turístico são em sua maioria voltados a avaliar a satisfação ou percepção do cliente e menos a gestão do negócio. O foco desta tese foi a gestão da qualidade em seus aspectos estratégicos e operacionais, pois concluiu-se a partir do referencial teórico que a satisfação, a percepção, experiências de serviço memoráveis e a fidelização são consequências da qualidade dos serviços prestados;

- k) Inexistem normas técnicas para o setor turístico, exceto as mencionadas na introdução deste trabalho, bastante específicas. Entretanto, esta tese não teve intenção de apresentar ou propor normas técnicas, pois essa atribuição é da Associação Brasileira de Normas Técnicas, órgão responsável e com expertise para executar esta ação;
- l) Os estudos sobre turismo publicados em periódicos indexados estão concentrados no Hemisfério Norte (América do Norte, Europa e Ásia) e como apresentado anteriormente, com diferentes abordagens em cada uma delas. Esta tese assemelhou-se mais ao modelo europeu, pois igualmente no Brasil há poucos dados disponíveis para análise;
- m) Inúmeros estudos relatam a impossibilidade de generalização dos resultados por conta de amostras inadequadas ou por focar somente um destino ou um grupo de empresas. Este estudo foi realizado em uma amostra não-estratificada do conjunto de empresas e, portanto não passível de generalização dos resultados;
- n) A qualidade dos serviços tem efeito sobre a experiência vivida pelo cliente, o valor percebido, a sua satisfação e a fidelidade à organização, conforme mapa conceitual apresentado. Por esse motivo, a base conceitual e os estudos empíricos selecionados no referencial teórico subsidiaram a identificação e construção de itens que estavam alinhados com essa concepção teórica para o instrumento de avaliação;
- o) A qualidade do serviço é comumente medida pela percepção relatada pelo cliente, mesmo com a complexidade da cadeia do turismo que envolve múltiplos serviços. Essa forma de medição resulta em análises subjetivas e que não subsidiam o gestor para a tomada de decisão e operacionalização das melhorias da qualidade. Nesse caso, esta tese procurou medir a qualidade do serviço por meio de dimensões tangíveis e mensuráveis, focadas na gestão do negócio tais como as relacionadas à infraestrutura, recursos humanos, operações, relacionamento com clientes, entre outras;
- p) A literatura é farta em estudos empíricos descritivos com a aplicação de *surveys*. Esta tese fez uso desse tipo de instrumento, porém, metodologicamente apresentou uma abordagem combinada (qualitativa e quantitativa) para o desenvolvimento das dimensões, componentes e itens de análise

da gestão da qualidade, o que não é muito comum encontrar na literatura de referência;

- q) A literatura aponta o uso excessivo de instrumentos generalistas, tais como o SERVQUAL e SERVPERF, para avaliar o setor turístico. O instrumento desenvolvido foi específico para o setor de turismo, aplicado inicialmente em agências de viagens, meios de hospedagem, organizadores de eventos e transportadores turísticos. Espera-se que o mesmo instrumento seja aplicável a outros segmentos: parques temáticos, acampamentos, entre outros;
- r) Verificou-se o uso predominante da Estatística descritiva e da Teoria Clássica dos Testes para avaliação dos resultados. Igualmente este trabalho valeu-se da estatística descritiva e da TCT para análise e verificação da dimensionalidade dos construtos.

Diante das lacunas e/ou oportunidades evidenciadas nesta seção e das propostas de tratamento por meio da tese, considera-se justificada a realização desta pesquisa nos moldes como foi estabelecida. Na próxima seção, serão apresentados os métodos e técnicas de pesquisa que orientaram a execução das ações para identificar as dimensões, componentes e itens de análise da gestão da qualidade em serviços turísticos no Brasil.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

A Figura 9 apresenta as etapas da pesquisa e os resultados esperados. Inicialmente faz-se uma breve classificação da pesquisa e na sequência cada passo é detalhado. Cada etapa precisou de instrumentos/documentos específicos e apresentou resultados para o monitoramento da pesquisa fase a fase.

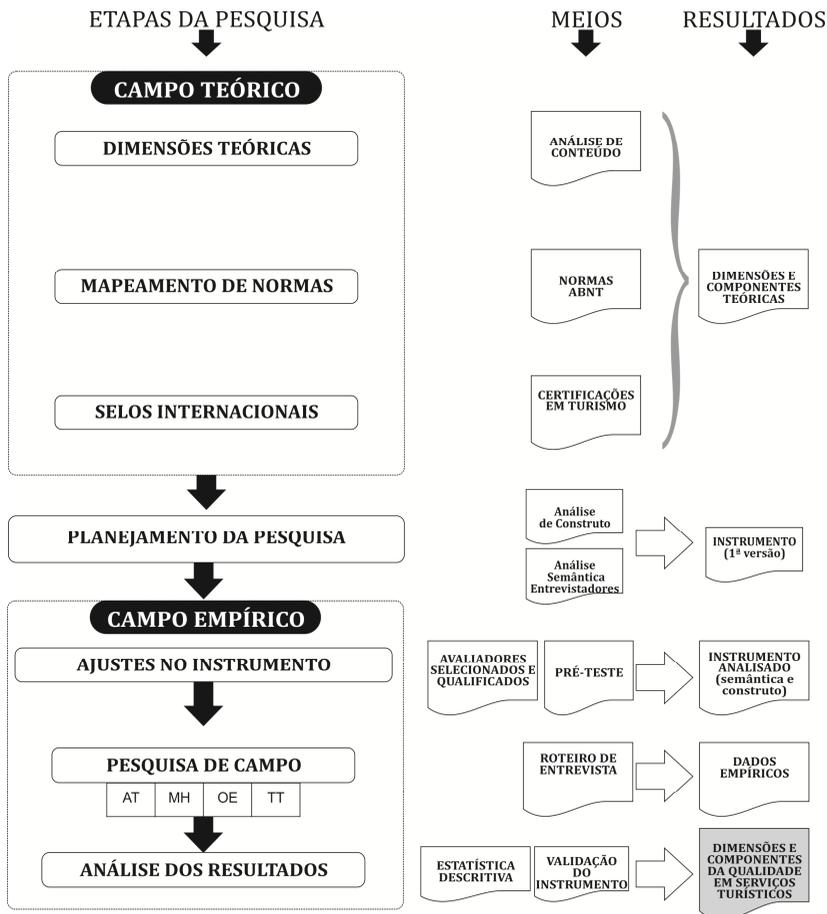


Figura 9 - Etapas da Pesquisa

Fonte: Autor

Roth e Menor (2003) alegam que a pesquisa em serviços concentra-se em problemas diferenciados e se vale de metodologias

diferentes das que são usadas no currículo da gestão de manufatura. O motivo está nos temas difusos, multidimensionais, complexos e pouco estruturados; menos propícios a normativa e modelagem analítica. A perspectiva da gestão de operações produtivas direciona a investigação para abordagens conceituais e metodológicas mais convencionais, o que não acontece na gestão de serviços.

As peculiaridades e complexidades do setor de turismo condicionam o projeto de pesquisa quanto às amostras e procedimentos para coleta de dados e de análise (SAINAGHI, 2010). A identificação das dimensões, componentes e itens de análise deu-se por verificações no campo teórico e empírico. A análise da literatura, iniciada na Seção 2, teve continuidade com a identificação das dimensões utilizadas e validadas pelos autores em artigos de cunho empírico ou teórico. Normas brasileiras também foram consultadas para compor o quadro de dimensões, componentes e itens de análise. Outra fase de identificação de dimensões, componentes e itens de análise foi realizada por intermédio de um estudo de *benchmarking* em selos de qualidade consolidados em outros países.

A medição do desempenho é um desafio para a gestão de operações e para pesquisadores visto que as métricas são por vezes mal interpretadas ou seu uso é desconexo ao tipo de negócio. Medir deve servir para avaliar o que é feito, para orientar ações futuras e para educar quanto ao valor a ser entregue aos clientes. (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo constituiu-se de uma pesquisa aplicada (SILVA; MENEZES, 2005) do tipo *survey* para teste de teoria (FORZA, 2002), ou seja, pretendeu-se usar a pesquisa empírica para confirmar ou refutar as dimensões da qualidade de serviços turísticos teoricamente identificadas. Para Roth (2007), cabe ao pesquisador em gestão de operações usar o empirismo para desenvolver, explorar e testar teorias de interesse dos gestores.

Quanto à abordagem do problema, possuiu caráter qualitativo e quantitativo. O viés qualitativo apresentou-se na fase inicial de estabelecimento de parâmetros de construção do instrumento, na análise de construto e semântica e na fase final na interpretação dos resultados. Estudos quantitativos foram conduzidos no sentido de inferir estatisticamente o comportamento da população e para a análise estatística das dimensões da qualidade em serviços turísticos.

Em relação aos objetivos, configurou-se como uma pesquisa exploratória nos estágios iniciais (MIGUEL; LEE HO, 2009), pois procurou identificar, classificar e interpretar características e propriedades do setor de turismo para uma visão geral dos parâmetros necessários e suficientes para avaliar a qualidade da prestação de serviços turísticos. Quanto aos procedimentos, tratou-se de um levantamento com proprietários e gerentes envolvidos na gestão organizacional, visto que essas pessoas detinham as informações necessárias ao bom resultado da pesquisa e constituíram-se nas unidades de informação da investigação empírica.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES, COMPONENTES E ITENS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS TURÍSTICOS

A primeira etapa envolveu estudos teóricos sobre a qualidade em serviços turísticos para extrair deles as dimensões de análise do desempenho para o setor, bem como suas componentes (CAMPENHOUDT; QUIVY, 2003). Para esses autores, a construção de um conceito, resultado da exploração teórica, não é suficiente para explicitar como o operacionalizar na forma de uma investigação de pesquisa. A construção teórica é abstrata e visa a dar forma à realidade, porém, para se apropriar cientificamente desta realidade, esta tese identificou as dimensões que a compõe, ou seja, quais elementos conseguiram exprimir esse conceito com base no referencial consultado. Tais dimensões, por sua vez, precisam ser expressas em elementos observáveis para o pesquisador, chamados de indicadores, os quais podem ser medidos por instrumentos de pesquisa, compostos por itens (perguntas). Em outras palavras, criam-se indicadores para medir as dimensões do conceito. No caso desta tese, o conceito de gestão da qualidade em serviços turísticos constituiu-se de dimensões complexas que foram divididas em componentes, antes da definição dos itens de análise.

Parte dos estudos teóricos foi realizada com base na literatura qualificada (seção 2.1.1) e complementada com as normas brasileiras sobre gestão e em documentos e políticas de governo para o setor, divulgadas pelos meios oficiais e nos modelos de certificação em turismo de outros países. O resultado dessa etapa da pesquisa foi um conjunto de dimensões e componentes de análise que subsidiaram a construção dos itens do instrumento de pesquisa.

A pesquisa deve contribuir com dimensões que possibilitem avaliar o desempenho do negócio, com índices particulares para medi-

los. Nesta seção são detalhadas cada uma das etapas de identificação das dimensões e componentes de análise da avaliação da qualidade em serviços turísticos.

3.2.1 Análise da literatura

Para a pesquisa, a produção qualificada dos últimos doze anos sobre “qualidade em serviços turísticos” foi consultada e dela foram extraídas dimensões, componentes e itens de análise. Essa etapa já foi parcialmente executada e apresentada na seção sobre fundamentação teórica, porém, um retorno ao material permitiu esmiuçar seu conteúdo na busca das dimensões, componentes e itens que subsidiaram a construção do instrumento de pesquisa.

3.2.2 Mapeamento de normas e políticas de governo

Experiências com normalização na gestão em turismo têm sido observadas em vários continentes (BODEN; WEI, 2010; CASADESUS; MARIMON; ALONSO, 2010; JALILIAN; DANEHKAR; ALI FAMI, 2012) e os autores são categóricos em afirmar os benefícios que a padronização de processos traz para a gestão da informação, dos recursos humanos e operações em geral.

O sistema normativo consultado compreendeu as normas brasileiras no âmbito do CB-54, em vigor, aplicáveis ao setor turístico bem como outras normas brasileiras orientadoras de sistemas de gestão aplicáveis indiretamente ao setor, como por exemplo, as de gestão da qualidade; segurança e saúde do trabalho; gestão ambiental; segurança da informação; segurança de alimentos; entre outras que tivessem alguma interface com as organizações estudadas (ABNT, 2012). Outras fontes de consulta foram as políticas públicas formalizadas e divulgadas em sítios eletrônicos oficiais.

3.2.3 Ações de *benchmarking*

O objetivo desta etapa foi, com base nas Normas existentes e nos processos de cada tipo de empresa, verificar as melhores práticas adotadas no exterior para concessão de selos de qualidade em turismo, entre aqueles tidos como referência pelo MTur (Tabela 11).

Tabela 11 - Comparação entre países que adotaram certificações em turismo

Critérios	Países (modelos)				
	Chile	Suíça	Nova Zelândia	França	Espanha
Adesão voluntária (V) ou compulsória (C)	V	V	V	V	V
Fundamentado em normas técnicas nacionais (N) ou Normas técnicas setoriais/proprietárias (S/P)	N	N e S/P	S/P	N e S/P	N
Foco no serviço (S) ou no sistema de gestão (G)	S	G	S	S	S
Mais de um nível ¹	---	X	---	---	---
Utilização de Mecanismo de certificação ²	X	X ³	---	X ⁵	X
Estabelecido pelo governo (G) ou pela iniciativa privada (IP) ⁶	G	IP	IP	G	IP
Promoção do Selo pelo governo	X	X	X	X	X

Fonte: MTUR (2011).

Os critérios para outorga de selos de qualidade do Chile, Espanha, Suíça, França, Nova Zelândia, foram consultados para deles também extrair critérios e dimensões de análise. De acordo com o MTUR (2011), deve-se prestar especial atenção à Espanha e ao Chile, países que adotam um sistema similar ao interesse do Governo Federal. Particularmente em relação à Espanha, Almeida García (2011) assinala que o sistema de gestão espanhol tem foco em um modelo estratégico típico dos sistemas de gestão pela qualidade total.

¹ Os selos de qualidade que estabelecem mais de um nível utilizam como base técnica os requisitos da norma de sistema de gestão da qualidade ISO 9001 e os critérios estabelecidos nos Prêmios Nacionais/Regionais de Qualidade.

² O processo de certificação é realizado por organismos de certificação acreditados pelo Organismo de Acreditação Nacional.

³ No nível mais elevado, o sistema suíço considera o uso de organismos de certificação acreditados, para certificar os sistemas de gestão de acordo com a norma ISO 9001.

⁴ É feita uma avaliação técnica independente por parte da organização gestora do selo, sem contudo haver acreditação pelo Organismo Nacional de Acreditação.

⁵ O selo francês é atribuído como um reconhecimento de várias iniciativas de selos individuais. Várias dessas iniciativas usam o mecanismo de certificação.

⁶ Os processos de Selos de Qualidade para os serviços turísticos são apoiados pela iniciativa privada, quando os selos são estabelecidos pelo Governo e vice-versa.

O *benchmarking* é uma ferramenta propulsora do desenvolvimento e competitividade que foi utilizada de forma sistemática na observação e inovação a partir das práticas na área do turismo desses países, que igualmente subsidiaram a construção dos referidos parâmetros da qualidade em serviços turísticos. Casadesus, Marimon e Alonso (2010) utilizam-se do modelo de certificação proposto na Espanha para afirmar que o setor do turismo busca criar padrões unificados de qualidade para aumentar o nível de competição. Aquele país implantou pioneiramente dezessete normas de gestão de qualidade em áreas distintas do turismo, tais acomodações turísticas, restaurantes, e agências de viagem.

A seguir, apresenta-se as características principais dos Selos de Qualidade em turismo dos países (ver Quadro 5), bem como similaridades e divergências. Conteúdos específicos das normas são apresentados ao longo da próxima seção. Os primeiros padrões específicos para atividades turísticas surgiram na Espanha em 1996 com sistema de certificação com auditoria de terceira parte. Aquele país decidiu competir com outros destinos com base na qualidade dos serviços e não no preço (ALVAREZ *et al.*, 2012). Em todos os selos estudados, o principal elemento em comum é que começaram por iniciativa dos governos locais, na tentativa de estabelecer políticas públicas para o desenvolvimento e competitividade do setor. Também têm em comum que a certificação é realizada por organismos privados acreditados por instituições de normalização ou credenciados/autorizados pelo poder público.

As diferenças entre os selos estão principalmente nas atividades passíveis de certificação e os critérios de avaliação, que em alguns casos centram-se mais nos equipamentos e infraestrutura e em outros na gestão do empreendimento. O modelo francês, que é unificado no Compromisso Nacional da Qualidade, é alicerçado em cinco categorias comuns a todos os serviços: a) comunicação e informação; b) competências pessoais e interpessoais dos colaboradores; c) conforto e limpeza; d) desenvolvimento sustentável e valorização turística dos territórios; e) qualidade da prestação do serviço (DGE, 2014). O modelo suíço está na forma de um programa de gestão da qualidade em três níveis complementares e consecutivos monitorados por um profissional formado pelas diretrizes do programa. O primeiro serve para desenvolver a cultura da qualidade na organização; o segundo na gestão da qualidade e o terceiro na garantia da qualidade com a implantação do TQM (FST, s.d.).

Quadro 5 - Selos de Qualidade em Turismo

Selo de Qualidade (País)	Critérios de elegibilidade	Atividades turísticas
 <p>QUALITÉ TOURISME</p> <p>França (DGE, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir com os compromissos nacionais de qualidade; • Ser objeto de uma auditoria externa independente, pelo menos a cada três anos; • Ouvir o cliente e promover o tratamento compulsório de reclamações de clientes e da implementação de uma pesquisa de satisfação do cliente; • Sempre fornecer suporte para as instituições a montante e a jusante. 	<p>Hotéis, agências de viagens; locais de visitação; centros de convenção; alojamentos coletivos; agências de aluguel por temporada e residência turística.</p>
 <p>SELLO DE Calidad Turística</p> <p>Chile (SERNATUR, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa ou serviço deve ser registrado como um serviço turístico no SERNATUR; • Serviço turístico deve preencher as lacunas que existem entre o que está definido nos padrões de qualidade; • A empresa verifica a conformidade com os requisitos das normas chilenas de qualidade do turismo através de um Organismo certificador acreditado pelo INN. 	<p>Agências de viagens, alojamento turístico, guias turísticos, operadores turísticos e turismo de aventura.</p>
 <p>qualmark</p> <p>Nova Zelândia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa faz a solicitação e paga uma taxa conforme o tipo e tamanho do estabelecimento; • Recebe uma avaliação do mesmo organismo que concede o selo. 	<p>Hotéis e outras acomodações; centro de informações; atividades; transporte; serviços.</p>

Selo de Qualidade (País)	Critérios de elegibilidade	Atividades turísticas
 <p>Espanha (ICTE, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Qualquer empresa turística espanhola pode aderir ao sistema sempre que seu setor de atividade esteja normalizado conforme o Sistema de Qualidade Turística Espanhol 	<p>Agências, alojamentos rurais, balneários, camping, campos de golfe, <i>convention bureau</i>; reservas naturais; estações de esqui e montanha; guias de turismo; instalações náuticas e desportivas; centros de informação; centros de convenção; praias; restaurantes; transporte turístico rodoviário.</p>
 <p>Suíça (FST, s.d.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> A empresa deve estar ativa deve passar pela formação no âmbito do "Programa de Qualidade para o Turismo da Suíça"; Submeter-se aos critérios e níveis estabelecidos pelo programa; Estar disposto a ser auditado aleatoriamente e pagar as taxas. 	<p>Programa de Qualidade Turístico; certificações diversas de gestão (hotéis; gestão sustentável; bem-estar; "família bem vinda").</p>

Fonte: Autor

O *Instituto de la Calidad Turística Española* é uma organização sem fins lucrativos criada exclusivamente para criar e implementar padrões, com o intuito de gerir o processo de certificação de sistemas da qualidade em turismo promovendo a qualidade no setor. O ICTE estabeleceu metodologias, diretrizes e instrumentos para a gestão sob medida para o turismo como foco no atendimento às expectativas e necessidades dos turistas e da sociedade espanhola em geral (ICTE, 2009).

Os selos de qualidade certificam os serviços e produtos turísticos e funcionam como referenciais para atestar sua qualidade. O selo torna a qualidade palpável ao cliente e dá uma identidade aos serviços que

trazem benefícios (FST, s.d). Para o Sernatur (2011), o selo de qualidade significa confiança, transparência, segurança, atendimento de expectativas e serviços melhores. Para a Qualmark (2012), órgão oficial de garantia da qualidade turística na Nova Zelândia, o selo identifica os melhores lugares para se hospedar, as melhores atividades, e os meios para se deslocar no destino turístico.

3.3 PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DA PESQUISA

Nesta pesquisa optou-se pelo levantamento tipo *survey* (FORZA, 2002) por tratar-se de uma pesquisa com empresas de segmentos variados, o que tornou mais simples sua aplicação, posterior tratamento dos dados e generalizações sobre o universo pesquisado. O objetivo foi que os dados coletados na pesquisa e sua análise sirvam para o mapeamento de pontos fortes e fracos do setor turístico e com isso o MTur utilize-os com propriedade na promoção de políticas públicas para o desenvolvimento do setor.

3.3.1 Caracterização da população e amostra

Em levantamentos amostrais com o uso de *surveys*, o pesquisador deve planejar a pesquisa para que os resultados sirvam a propósitos mais amplos, nesse caso identificando claramente a população-alvo, a população amostral, a unidade amostral, a unidade de informação, características do instrumento e o tipo de plano amostral (MIGUEL; LEE HO, 2009) que serão detalhados a seguir. A população-alvo constitui o conjunto total de elementos do estudo e que são passíveis de observação (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2010), que para esta pesquisa foram as empresas do *trade* turístico de Florianópolis-SC. As unidades amostrais constituíram-se das empresas e as unidades de informação, os proprietários ou funcionários responsáveis pela organização.

3.3.2 Características do instrumento de pesquisa

Por tratar-se de um instrumento novo, elaborado especialmente para esta pesquisa, foi necessário assegurar a confiabilidade, ou medida fiel da qualidade dos serviços turísticos, e sua validade, ou precisão da medida (CONTANDRIOPOULOS *et al.*, 1994). O instrumento passou pelo crivo e contribuição de especialistas em turismo antes de sua

aplicação (análise de construto) e pela avaliação dos entrevistadores e de um pequeno grupo de entrevistados (análise semântica).

Quanto ao formato do instrumento, foram criadas sentenças nas quais o avaliador escolheu a opção mais apropriada de uma escala ordinal tipo Likert de 3 a 5 pontos. O número de pontos da escala dependeu das categorias possíveis de resposta ou do interesse de geração de informação. O cabeçalho do instrumento caracterizou a organização quanto à localização, tipo de empresa, número de funcionários, entre outros relevantes para a pesquisa, bem como dados para caracterização dos gestores.

Um pré-teste foi aplicado para a análise semântica. Para Forza (2002), o pré-teste serve para o pesquisador avaliar a administração da condução da pesquisa, a presença de itens mal formulados ou que necessitem de correções, situações de não resposta, dúvidas dos respondentes, inadequações, entre outras. Foi aplicado em um grupo de 12 empresas do ramo turístico, com os proprietários ou gerentes e registros de qualquer observação dos respondentes foram anotados para posterior análise e alteração do instrumento, caso necessário.

3.3.3 Pré-teste

A opção pela autoavaliação ou preenchimento pelos proprietários ou gerentes das empresas (unidades de informação) foi descartada pela relevância desta pesquisa para o desenvolvimento da tese e porque aumentaria a influência de vieses indesejáveis oriundos da cultura e interpretação das questões pelos respondentes, incompreensão quanto ao alcance e objetivos da pesquisa, entre outros.

Optou-se pela aplicação por terceiros qualificados (empresa de pesquisa), de forma presencial. Essa opção mostrou-se viável do ponto de vista operacional e financeiro, pois a pesquisa, dessa forma, torna-se menos custosa e improdutiva. Um roteiro de abordagem e entrevista foi elaborado para orientar a atividade de entrevista e coleta de dados.

Um planejamento operacional foi elaborado após o pré-teste de forma a alocar examinadores, verificar destinos, rotas, acomodação, entre outras providências para a boa condução das atividades.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise quantitativa das respostas foi executada por meio de *softwares* estatísticos SPSS 20 e compreendeu três fases: estatística descritiva dos dados; estudos de confiabilidade e de validade.

3.4.1 Estatística descritiva

A análise descritiva dos dados resultou em estatísticas de frequências e na geração de escores para as organizações, sendo que com estas é possível estimar medidas de tendência e de dispersão, com o intuito de compreender a distribuição dos valores (FREUND, 2006). O resultado foi condensado em tabelas e gráficos para organizar a informação sobre as empresas de turismo no âmbito geral e para cada um dos segmentos estudados (AT, MH, OE e TT). A estatística descritiva conduz o pesquisador à compreensão da forma como os dados estão distribuídos e as medidas de centralidade e de variabilidade dos mesmos (LARSON; FARBER, 2010). As medidas de tendência central representam o quanto os dados se agrupam em torno de determinados valores numéricos e a variabilidade representa a dispersão dos mesmos. A mediana e a moda serão calculadas com o intuito de verificar respectivamente a assimetria na distribuição dos dados e a segunda para identificar onde os pontos estão mais concentrados (MCCLAVE; BENSON; SINCICH, 2008).

3.4.2 Confiabilidade do Instrumento

A confiabilidade de um instrumento indica o grau do quanto ele produz os mesmos dados quando se volta a medir a característica estudada em situações semelhantes a que foi submetida, assumindo-se que o evento não mudou. Usa-se o coeficiente Alpha de Cronbach para expressar a confiabilidade por uma probabilidade (valores entre 0 e 1). A medição será mais precisa quando este valor for próximo de 1. Utiliza-se em instrumentos com várias alternativas e mais de dois níveis de resposta por meio de escala Likert (SIEGEL, 2006). A Equação 1 mostra que o cálculo toma por base o número de itens, a variância das respostas de cada item e a variância total do instrumento. O Alfa de Cronbach é a média ponderada das correlações entre as respostas dos itens e são aceitáveis valores próximos ou superiores a 0,60 (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 2009).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_{\text{total}}^2} \right) \quad (1).$$

onde:

- a) S_i^2 é a variância do item i ;
- b) S_e^2 é a variância dos escores totais;
- c) k é o número de itens

3.4.3 Validade do Instrumento

A validade de um instrumento é o grau em que a medição se relaciona consistentemente com as hipóteses derivadas conceitualmente dos construtos. Em outras palavras, indica se o instrumento refere-se realmente à teoria e se podem ser agrupados em fatores que permitam conceitualizá-los (SIEGEL, 2006). Nesta tese, o estudo de validade teve a intenção de confirmar se as dimensões de análise teóricas confirmavam-se na prática.

A análise fatorial analisa as correlações entre os itens e verifica se as dimensões teóricas da qualidade se confirmam por meio dos dados coletados na amostra ou se há outros subconjuntos de itens. As dimensões (fatores) medidas na análise fatorial explicam a interdependência entre as variáveis, em uma perspectiva exploratória dos dados e validam as dimensões do instrumento em relação às dimensões teóricas (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 2009). A suposição básica de que os itens são unidimensionais (medem um único conceito) é o ponto de partida da análise, porém, não seria surpresa que um instrumento para avaliar a gestão da qualidade em serviços turísticos seja multidimensional (EKINCI; DAWES; MASSEY, 2008), uma vez que se trata de um conceito complexo e plural, como já observado teoricamente.

O resultado da análise dos dados são as dimensões, componentes e itens de análise identificados pela análise da teoria, das normas para o setor, das melhores práticas internacionais e da análise das operações, validadas por meio de testes estatísticos.

4 DIMENSÕES, COMPONENTES E ITENS TEÓRICOS

As dimensões, componentes e itens teóricos para avaliação da gestão da qualidade foram extraídos da literatura de referência, das experiências de outros países (Chile, França, Suíça, Nova Zelândia, Espanha) com certificações em turismo, e de normas aplicáveis aos sistemas de gestão pela qualidade e aos critérios de excelência do

Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2009). As dimensões, componentes e itens teóricos definidos nesta tese estão na Figura 10 e serão detalhadamente apresentadas e justificadas ao longo desta seção.

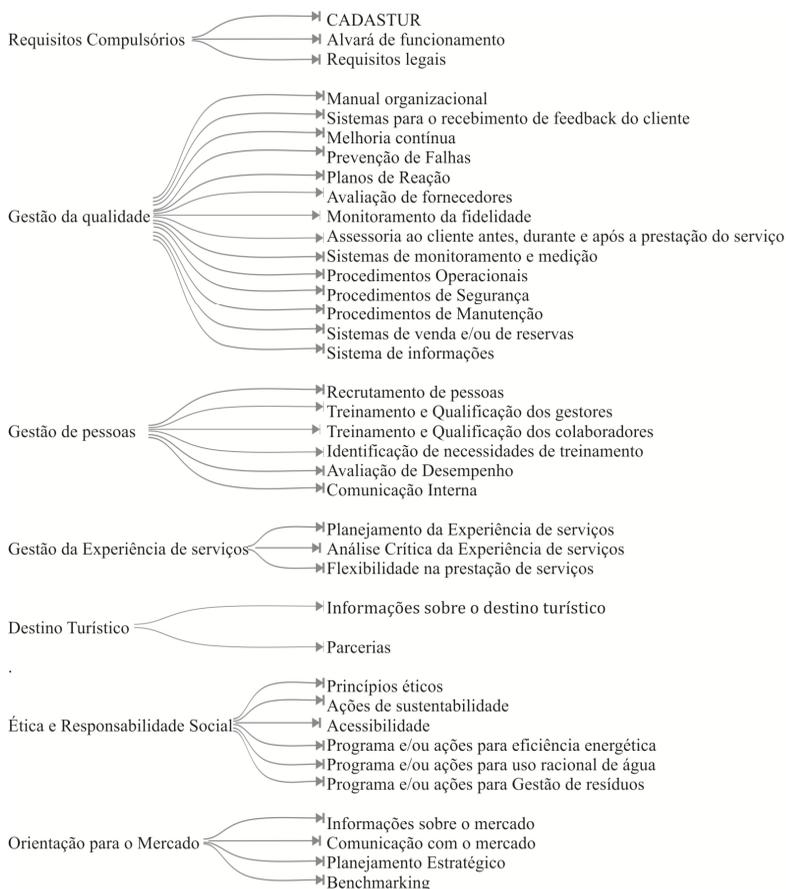


Figura 10 – Dimensões e componentes teóricas

Fonte: Autor.

Na sequência serão apresentadas cada uma das dimensões de análise, suas componentes e itens de avaliação. Para facilitar o processo de avaliação, foram sugeridas possíveis fontes de evidências para que os avaliadores solicitassem aos entrevistados a fim de evidenciar o atendimento ao requisito. Observa-se que as dimensões e componentes apresentadas na próxima seção são teóricas, sendo que a avaliação por

especialistas, pelos avaliadores e a análise dos dados do pré-teste serão descritas posteriormente e oportunamente será apresentado o instrumento definitivo.

4.1 DIMENSÃO 1 – REQUISITOS COMPULSÓRIOS

Por tratar-se de um processo que, para sua implantação, necessita da chancela do poder público, imaginou-se três componentes mínimas obrigatórias sem as quais a organização estaria impedida a priori de receber o Selo de Qualidade em Turismo. Cada obrigatoriedade foi transformada em um item de avaliação.

4.1.1 Cadastur

A primeira componente compulsória é a inserção da organização no Cadastur, sistema oficial de cadastro dos empreendimentos, equipamentos e profissionais que atuam com turismo no Brasil. Para o governo, o Cadastur visa a subsidiar o poder público de informações para o planejamento de políticas públicas com mais propriedade. Para o mercado tem como atribuição informar aos turistas sobre os profissionais legalmente constituídos, que estão em operação, e que sejam habilitados para prestar os serviços previstos em seu contrato social. A Lei do Turismo nº 11.771/2008 torna obrigatório o cadastro de acampamentos turísticos, agências de viagens, meios de hospedagem e transportadores turísticos (BRASIL, 2012a). O instrumento de autoavaliação usado na certificação de empresas turísticas chilenas, por exemplo, exige taxativamente que as organizações requerentes estejam cadastradas no Serviço Nacional de Turismo, órgão oficial do governo federal para o setor (INN, 2012).

4.1.2 Alvará de funcionamento

Esse item do instrumento visa a considerar e fortalecer as parcerias com os governos municipais para a implantação de Selos de Qualidade em Turismo outorgados pela administração pública. O alvará de funcionamento confirma que o estabelecimento está regularizado junto ao principal parceiro para a emissão do Selo.

4.1.3 Requisitos legais

Esse elemento busca evidenciar se a empresa identificou e analisou os requisitos regulamentares e contratuais aplicáveis ao negócio e providencia recursos e pessoal para executar as ações previstas na legislação vigente e aplicável ao negócio. Esse item tem respaldo nas diretrizes do Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2009), bem como nas normas brasileiras aplicadas aos sistemas de gestão da qualidade, ISO 9001 (ABNT, 2008). Um transportador turístico, por exemplo, deve reconhecer e aplicar a legislação nacional para o transporte de pessoas. Se o transporte é marítimo, deve atender à legislação e submeter-se às avaliações da capitania dos portos. Caberá ao auditor identificar previamente qual a legislação aplicável à empresa que auditará.

4.1.4 Componentes e itens dos “Requisitos Compulsórios”

Para a dimensão de Requisitos Compulsórios foram determinados os itens de avaliação definidos no Quadro 6, com a indicação, quando aplicável, de possíveis fontes de evidência objetiva para orientar a ação do avaliador.

Quadro 6 - Componentes e itens da "Requisitos compulsórios"

Componentes	Item	Fontes de evidência
Cadastur	A empresa está registrada no Cadastur?	Site do Cadastur
Alvará de funcionamento	A empresa possui alvará de funcionamento emitido pelo órgão competente local?	Alvará ou licença provisória de funcionamento
Requisitos legais	A empresa identificou e analisou os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis ao negócio e executa ações visando ao seu pleno atendimento?	Lista mestra ou documento equivalente

Fonte: Autor.

4.2 DIMENSÃO 2 – GESTÃO DA QUALIDADE

Essa dimensão busca avaliar como a organização gerencia o seu sistema de gestão da qualidade como um todo, com vistas a ofertar melhores produtos e serviços aos turistas. Dividiu-se em catorze

componentes e dezessete itens de avaliação, configurando-se como a maior dimensão de análise do instrumento.

4.2.1 Manual organizacional

O manual organizacional descreve as funções e as relações funcionais do pessoal que executa ações que impactam nos serviços turísticos. Consultou-se as normas do *Instituto Nacional de Normalización* (INN) do Chile, equivalente da ABNT, que possui um amplo espectro de normas para o setor, incluindo: agências de viagens, meios de hospedagem diversos, balneários, centros de esqui, complexos turísticos, estâncias, entre outros. A norma chilena com requisitos gerais de gestão e qualidade para agências de viagem, por exemplo, determina que a organização deva possuir um manual organizacional com um organograma ou estrutura de cargos que apresente as relações entre as diversas áreas da empresa e os requisitos e critérios para a seleção de pessoal (INN, 2007; SERNATUR, 2011). Além disso, também deve descrever as competências e habilidades dos recursos humanos, níveis de hierarquia e controle, de acordo com a definição e estruturação das áreas em que atua. Esse documento também deve apresentar os requisitos de cada função, incluindo a formação mínima, competências, habilidades e experiência requeridas, em consonância com as áreas citadas, respaldando-se que uma pessoa pode exercer mais de uma função. O manual é também uma síntese do sistema de gestão no qual se apresenta a política geral, histórico da empresa, a forma como a documentação está estruturada e referência a outros documentos que interferem no sistema da qualidade (MEIRA; CERON, 2004).

4.2.2 Sistemas para o recebimento de *feedback* do cliente

Esse quesito visa a identificar se a organização possui mecanismos formais e divulgados para recebimento e processamento do *feedback* dos clientes. Ouvir clientes identifica as lacunas entre as expectativas e os processos prioritários para melhoria e orientação da intervenção (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). Normas específicas para o setor de turismo, como a neozelandesa, reiteram a captação do *feedback* dos clientes por sistemas específicos, com a gestão e análise das informações coletadas (QUALMARK, 2012). Meira e Ceron (2004) asseveram que o *feedback* informa se os esforços e recursos empregados no negócio atendem aos objetivos organizacionais. Podem estar na forma de caixa de sugestões/reclamações comumente

encontradas no *check-in* de hotéis até em pesquisas de *marketing* conduzidas por empresas independentes.

Na literatura de referência constatou-se que pesquisadores preocupam-se em compreender como os resultados da prestação do serviço turístico são recebidos pelos clientes. Inúmeras formas de obter *feedback* dos clientes foram observadas na literatura (Quadro 7). Este ponto não é taxativo em determinar ou orientar qualquer modelo ou ferramenta para medir a satisfação do cliente. Cada organização decidirá a forma e periodicidade da avaliação, conforme o tipo de negócio, a cultura organizacional e mediante os recursos materiais, humanos e tecnológicos que possui. O selo Qualmark (2012) recomenda a existência da gestão e análise do *feedback* do cliente sempre que recebido, aliado aos procedimentos, treinamento, padronização dos serviços e avaliação de desempenho.

Quadro 7 – Exemplos de sistemas para recebimento de *feedback*

Trabalho	Métodos de coleta de <i>feedback</i> do cliente e objetivos
Bowie e Chang (2005)	Observação participante para investigar o papel do guia de turismo e do desempenho dos serviços de fornecedores em termos de gestão do itinerário.
Chang (2008)	Entrevistas semi-estruturadas em profundidade com turistas taiwaneses, gravadas e transcritas e observação participante. Dados secundários foram coletados das agências de viagens, que adotaram um questionário próprio. Objetivava-se medir as expectativas e a satisfação do cliente
Narayan, Rajendran e Sai (2008)	Desenvolvimento e validação de <i>survey</i> para medir qualidade do serviço no turismo aplicado a um grupo de turistas em uma excursão na Índia.
Garcia e Pícos (2009)	Aplicação do SERVPERF para medir a qualidade de serviços turísticos e comprovar a existência de diferenças de avaliação dos atributos que compõem a oferta de serviço de hospitalidade.
He e Song (2009)	Pesquisa longitudinal em dados secundários sobre a satisfação regional de consumidores, analisada por meio de equações estruturais (SEM). A pesquisa examina a qualidade dos serviços de pacote de turismo emitidos em Hong Kong.

Fonte: Autor.

Para Chang (2008), é complexo avaliar a satisfação dos usuários do serviço turístico na prática. Não importa quais métodos utiliza-se para avaliar a organização prestadora de serviços turísticos, desde que efetivamente monitore-se a satisfação do cliente para subsidiar a

melhoria contínua dos serviços. As pesquisas de satisfação são realizadas para que os resultados auxiliem a identificar atributos com potencial de melhoria, pois a qualidade e a satisfação do turista representam vantagem competitiva e retenção de clientes (YANG; JOU; CHENG, 2011).

4.2.3 Melhoria contínua

Os turistas estão mais exigentes e o *trade* obriga-se a adotar práticas afeitas às indústrias como alternativa para competir com maior chance de sucesso. O setor de serviços turísticos tem considerado a tríade da qualidade, produtividade e lucro e aposta na melhoria da qualidade e no desenvolvimento de alternativas inovadoras neste mercado turbulento (HOLJEVAC, 2008). O processo de melhoria contínua é visto por alguns como oneroso, mas o lado positivo é que pode proporcionar maior qualidade do serviço e da gestão do negócio, além de aumentar o moral e o envolvimento dos colaboradores (DAVIES, 2002). A melhoria contínua é alcançada por meio do envolvimento de clientes, dos colaboradores e da gerência para atender às expectativas dos *stakeholders* (SOZUER, 2011).

Assim sendo, a coleta e análise de indicadores de desempenho ou de informações sobre o negócio e o uso de ferramentas gerenciais propiciam o desenvolvimento gradual e ininterrupto da organização (MEIRA; CERON, 2004). A melhoria contínua pressupõe um aumento na qualidade do serviço prestado e a percepção pelo cliente do valor agregado e da elevação dos níveis de satisfação, o que vem a refletir nos resultados organizacionais globais (HE; SONG, 2009). Ela aumenta as chances de satisfação do cliente, bem como dos demais *stakeholders*, gerando confiança em relação às entregas da organização (ABNT, 2008). Porém, nem sempre empregam-se recursos que melhoram os serviços com resultados visíveis e consistentes, o que se transforma em desperdício e compromete ações futuras de melhoria (SALAZAR; COSTA; RITA, 2010). Millán e Esteban (2004) apontam que profissionais do turismo não vêem a qualidade como um processo dinâmico de melhoria contínua e defendem a aplicação de ferramentas gerenciais de elevação dos níveis de serviço e a pesquisa de aspectos que os clientes percebem como relevantes. A inspeção e controle não são suficientes para assegurar a qualidade, pois os princípios da qualidade devem ser aplicados em todos os níveis organizacionais. A melhoria contínua é inerente a toda operação, com participação e

compromisso dos colaboradores e com o uso de ferramentas apropriadas (ERAQI, 2006).

He e Song (2009), em um estudo sobre agências de viagens, alertaram que o processo de melhoria deve almejar a satisfação do cliente, pois esta antecede as intenções de recompra. Em outras palavras, projetar e fornecer excelente qualidade de serviço não deve ser o objetivo final de uma empresa de serviços. As melhorias devem ser perceptíveis aos turistas, para que a satisfação sentida proporcione uma resposta afetiva positiva ao comportamento de compra. Riley (2007) observou que a melhoria contínua e a padronização podem não funcionar em programas de atendimento ao cliente porque há bastante variação nas experiências em cada encontro de serviços. As normas explicam como as atividades deveriam ser executadas, intencionando uma uniformidade de ação, porém, não incentivam a buscar outras oportunidades de melhoria além das reclamações de clientes.

4.2.4 Prevenção de Falhas

A experiência turística é imbuída de eventos imprevisíveis e a satisfação será tão maior quanto a capacidade de adaptação ao inesperado (BOWEN; CLARKE, 2002). Imprevistos não podem ser eliminados, frente às inúmeras possibilidades na entrega do serviço, nas formas como é consumido e no valor percebido a cada cliente atendido (SVARI *et al.*, 2010). No entanto, a organização deve precaver-se em relação a eles, dentro do que for possível. Salazar, Costa e Rita (2010) alegam que há uma zona de tolerância mínima após uma falha percebida, que deriva da avaliação do saldo entre o recebido e o esperado, e por isso a organização deve se esmerar para trabalhar corretamente da primeira vez.

Para isso, a organização prevê situações adversas e propõe normas de operação em caso delas sucederem, o que funciona como a proteção do cliente e da organização (LIN, 2007b). Em outras palavras, a organização deve conjecturar sobre as possíveis falhas, perguntando-se “E se acontecer...?”. Tome-se um barco turístico que tem um roteiro estabelecido para os horários de saída e chegada, atrações culturais a bordo, locais de parada, competências definidas para a tripulação, entre outras normativas. E se a água do mar entrar no barco? E se as pessoas passarem mal na embarcação? E se alguém se acidentar? E se o motor parar? E se o rádio não funcionar? São possíveis ocorrências que a organização pode prever para atender satisfatoriamente aos clientes internos e/ou externos. Ainda que nem toda ocorrência inadequada

possa ser prevista, agir preventivamente pode contribuir para diminuir custos e para evitar que a imagem da organização seja maculada por acontecimentos fortuitos.

As organizações podem identificar as potenciais falhas em lições aprendidas com eventos passados, com a experiência da concorrência, com informações da literatura ou com a experiência profissional de seus colaboradores. Para Hays e Mill (2006), a prevenção, análise e tratamento de falhas são importantes ferramentas de melhoria da qualidade dos serviços. A série ISO 9000 (ABNT, 2008) dá o nome de “ação preventiva” ao ato de prevenção a não conformidades potenciais ou a situações potencialmente indesejáveis.

4.2.5 Planos de Reação

Planos de reação são ações previamente estabelecidas e tomadas pelos colaboradores para controlar e evitar a expansão de danos, protegendo as pessoas e a empresa, até que ações corretivas sejam tomadas para sanar definitivamente o problema (CHEN; CHENG, 2010).

Tais planos são resultantes da atividade de prevenção de falhas, bem como para atividades não rotineiras, ou seja, não originadas por falhas. Continuando o exemplo do passeio com o barco turístico, os colaboradores devem ter planos de reação em caso de tempestade no mar. A intempérie não é uma falha no sentido estrito do termo, mas um acontecimento possível, porém, não rotineiro, dependendo do destino. Os planos devem prever ações, autoridades e responsabilidades.

4.2.6 Avaliação de fornecedores

Como já mencionado, a cadeia de suprimentos do turismo é bastante complexa e fragmentada. Um turista tem encontros de serviços com inúmeros prestadores: agência de viagens, transportador turístico, hotel, guia de turismo, ponto turístico, lojas de souvenirs; cada um deles cliente e fornecedor de outro, em uma cadeia interdependente. A heterogeneidade da cadeia de suprimentos está a mercê das características pessoais de cada turista, suas expectativas e percepções, e da variação esperada do desempenho de cada fornecedor (PRAJOGO, 2006). Para Moliner *et al.* (2007) os clientes avaliam o valor de uma prestação de serviço ao longo de um histórico de fornecimento. A percepção de valor antecede a continuidade e confiança nesse relacionamento e está condicionada à satisfação quanto ao desempenho,

confiança e compromisso demonstrados. O resultado financeiro favorável e o desenvolvimento organizacional são influenciados pela satisfação do turista ao longo de toda a cadeia (BA; JOHANSSON, 2008).

O mercado está em constante crescimento e a qualidade e disponibilidade do fornecimento é um fator crítico de sucesso (MENG; TEPANON; UYSAL, 2008). Xie (2011) defende o cruzamento da teoria de serviços com modelos da engenharia, particularmente em estudos sobre cadeia de suprimentos, para melhor explorar e inovar a qualidade, o fornecimento e a inovação. Para Cristea (2009), um sistema da qualidade visa a trazer benefícios ao longo da cadeia para empresas de serviços, clientes e intermediários. Hotéis, por exemplo, são parte da cadeia do turismo, fornecendo instalações para realização de negócios, conferências, lazer e entretenimento, para citar alguns (PRESBURY; FITZGERALD; CHAPMAN, 2005). Wadongo; *et al.* (2010) ressaltam a importância da avaliação do desempenho dos fornecedores, fato que também é considerado nas Normas internacionais de gestão da qualidade.

Um cadastro de fornecedores deve ser mantido em meio físico e/ou eletrônico e registros e devem ser mantidos que atestem a capacidade de fornecimento, incluindo o cumprimento de requisitos legais, experiência, avaliação dos recursos, qualidade do produto ou serviço e critérios de descredenciamento. Os contratos de fornecimento devem conter as exigências da organização turística, incluindo especificações técnicas de equipamentos, certificados de segurança, licenças para operação (MEIRA; CERON, 2004; ABNT, 2008).

4.2.7 Monitoramento da fidelidade

Possuir clientes satisfeitos não significa necessariamente que eles terão intenção de retornar. Na opinião de Bitran, Ferrer e Oliveira (2008), mede-se a satisfação para compreender como os clientes avaliam retrospectivamente a experiência que viveram no encontro de serviço. Ao avaliar a qualidade, os clientes preocupam-se com uma variedade de questões as quais darão importância relativa mediada pela situação em que o serviço é prestado. Os recursos usados para melhorar os serviços e atrair clientes emergem dos questionamentos sobre o que é mais importante para o cliente; que contextos fazem a diferença para ele e se o serviço está relacionado com o mais importante em termos de qualidade (FINCH, 2007).

Para Faullant, Matzler e Füller (2008), quanto mais encontros de serviço houver, maiores as possibilidades de o cliente avaliar o serviço com base no acúmulo de conhecimentos sobre a empresa. A retenção de clientes implica em ter clientes que conheçam melhor a empresa e o quanto o seu serviço é diferenciado. A partir disso, esses clientes estão dispostos a pagar valores mais elevados e a promoverem gratuitamente a empresa para possíveis clientes, desde que lhe seja ofertado valor nas transações comerciais. A gestão das operações colabora para que a organização mantenha o nível de qualidade e produtividade dos serviços (CORRÊA; CAON, 2010).

As intenções de ser fiel ao negócio quando há poucos encontros recairão sobre julgamentos sobre a imagem da empresa e da marca e não em bases cognitivas sólidas. Para Teodorescu, Stancioiu e Mitu (2009), a fidelidade é alcançada com um elevado grau de satisfação do turista. Ekinci, Dawes e Massey (2008) acrescentam que a atitude geral dos consumidores e sua fidelidade à organização dependem da satisfação que a experiência gerou.

Empresas costumam criar programas de fidelização de clientes que em maior ou menor extensão usam tecnologias de informação para monitorar o cliente em qualquer encontro de serviço. Hoje é possível por exemplo monitorar quantas vezes um cliente acessou a página da empresa, ainda que não tenha adquirido um serviço. O uso da tecnologia é um elemento facilitador mas não mandatório na avaliação deste item na organização. A empresa deverá monitorar, registrar e analisar criticamente o quanto os clientes são fiéis à organização, gerando oportunidades de melhoria para o sistema de gestão.

4.2.8 Assessoria ao cliente

Assessorar significa informar e orientar sobre as situações, equipamentos e facilidades do destino turístico e de todo o pacote de serviços entregue pela organização antes, durante e após a experiência de serviço. Na medida e extensão apropriada do pacote de serviços que a empresa oferece, os clientes devem ser assessorados sobre horários de voos, pontos turísticos, serviços de saúde, seguros, transporte coletivo, serviços consulares, serviços emergenciais, atendimento remoto, entre outros (NARAYAN; RAJENDRAN; SAI, 2008).

O pacote de serviços de uma agência de viagens, por exemplo, pode incluir a orientação sobre o destino, incluindo hospedagens, passeios, gastronomia e planejamento da viagem. Durante o passeio, o turista pode ser assessorado a distância sobre extravio de documentos,

no show, mudança no pacote devido a mudanças climáticas, entre outros. E após retornar, o cliente pode ser assessorado quanto a novas promoções para aquele destino, reembolso de serviços não prestados, dívidas a vencer, para citar algumas possibilidades. Importa que todo o pacote de serviços, incluindo possíveis produtos físicos, seja passível de assessoramento.

A divisão entre produtos e serviços não é tão clara para alguns autores que preferem a expressão “pacote de valor” para *designar* as entregas de produtos acompanhados de serviços ou vice-versa. A mudança de visão requer um gestor de operações apto a gerenciar operações de serviços ou de manufatura (CORRÊA; CAON, 2013). Os pacotes de serviço visam as soluções com valor agregado. A concorrência entre as empresas contemporâneas dá-se pela competição em serviços impulsionada pela mudança do comportamento e exigências dos clientes, pela adaptação dos concorrentes à nova economia e pela tecnologia (GRÖNROOS, 2003). Nesse ponto, Zelenka (2009) explicita que o setor do turismo deve adaptar-se ao cenário corporativo virtual, acompanhando os avanços tecnológicos e os ambientes de interatividade da informação.

Para Millán e Esteban (2004), quem assessora deve fazê-lo de forma personalizada e ter conhecimento preciso sobre os produtos/serviços e sobre o destino, com informações variadas e em quantidade. O turista merece ter acesso rápido e direto à informação e sempre que possível com o auxílio de profissional competente. Moliner *et al.* (2007) argumentam que o serviço de assessoramento em agências de viagens requer profissionais que conheçam bem os pacotes de turismo, as tendências, os novos serviços e que façam bons aconselhamentos.

Atendimentos virtuais mantêm uma lógica parecida com os presenciais, porém, há pouco espaço para erros ou dúvidas na prestação do serviço. A informação é qualificada pela precisão e acesso facilitado, pela confiança, pelo grau de personalização do atendimento, pela ludicidade e pela rapidez no processamento de respostas (NUSAIR; KANDAMPULLY, 2008).

4.2.9 Sistemas de monitoramento e medição

Os sistemas de indicadores são implantados nos níveis e atribuições determinados pelas empresas como uma forma de enfrentar a complexidade do ambiente competitivo e tomar decisões mais apropriadas à realidade, com base em informações confiáveis.

Até os anos 80, os indicadores eram prioritariamente financeiros e ao longo do tempo transformaram-se em sistemas híbridos, com métricas variadas. A academia desenvolveu, então, inúmeros modelos de referência para a avaliação de desempenho organizacional de empresas de serviços embora algumas empresas resolvam criar parâmetros singulares baseados em sua história e *modus operandi* (MARZAGÃO; CARVALHO, 2013). O sistema de medição e monitoramento é descrito na série de Normas ISO 9001 (ABNT, 2008) como resultado da inter-relação e interação de elementos de análise para o controle das operações de medição e monitoramento da qualidade de um produto ou serviço.

Na avaliação da qualidade em serviços turísticos, esse item poderá ser evidenciado por meio de indicadores de desempenho em uso, disseminados nas funções que precisam da informação, e a consequente coletânea em forma de gráficos/tabelas ou em relatórios de desempenho organizacional. O caráter das informações que se transformarão em evidências depende do tipo de serviço e do contexto, podendo se apresentar como dados quantitativos ou qualitativos e que recursos deverão ser destinados para esse tipo de atividade. O sistema de medição e monitoramento deve auxiliar nas respostas sobre como o serviço foi entregue, como pode ser feito melhor e fornecer bases para diretrizes futuras, além de demonstrar a diferença em relação à concorrência e orientar sobre o direcionamento dos recursos (DAVIES, 2002).

Para os critérios de desempenho do Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2009) a empresa tem que agregar valor ao produto/serviço e entregar benefícios à sociedade. De acordo com Bigné *et al.* (2005), o turista satisfeito e a melhoria contínua são fatores críticos de competição no mercado, além de agregar sucesso aos negócios. Por isso, há interesse crescente em estudar as relações entre os sistemas de gestão da qualidade, a orientação para o mercado e a eficiência dos sistemas produtivos.

4.2.10 Procedimentos Operacionais

O combate à variabilidade na produção de bens e serviços é decisivo para as empresas no ambiente competitivo contemporâneo. A padronização de processos, mesmo que contestada por criar entraves à inovação, propicia regularidade às operações, minimiza a incerteza e aumenta a eficiência (UNGAN, 2006). A padronização de processos de serviços não teve relevância no passado enquanto as empresas eram

relativamente pequenas e os ganhos com a padronização eram em menor escala (METTERS; MARUCHECK, 2007). Nesse sentido, a gestão pela qualidade total dos serviços turísticos é essencial, pois a qualidade é um fator de diferenciação em mercados turbulentos e os erros não são tolerados com facilidade. Normas e controles da qualidade operacionais são mais presentes hoje em dia em agências de turismo, hotéis e outros estabelecimentos e equipamentos turísticos (HOLJEVAC, 2008).

Procedimentos operacionais e sistemas de gestão são elementos perfeitamente associados. Não existe um sistema de gestão da qualidade sem procedimentos que orientem sobre a execução de atividades (INN, 2007; ABNT, 2008; FNQ, 2009; QUALMARK, 2012). Procedimento é a descrição de como cumprir um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas para transformar insumos (matérias-primas, pessoas, energia, etc.) em produtos ou serviços (ABNT, 2008). Meira e Ceron (2004) recomendam que os procedimentos incluam o objetivo de sua implantação, instruções de trabalho, controle dos registros da qualidade, indicação de revisão e requisitos legais aplicáveis.

As tarefas são executadas diferentemente pelas pessoas, com diferentes resultados, pois o desempenho está condicionado às competências individuais. Nesse ponto, a documentação de procedimentos reduz tais variações desde que sejam seguidos conforme descritos (UNGAN, 2006). A falta de padrões precisos e a sazonalidade dificultam a avaliação da qualidade em serviços de hospitalidade. Assim, o cliente tende a avaliar subjetivamente e com interpretações diferentes componentes como simpatia, atenção e cortesia, embora sejam requisitos consensualmente satisfatórios (SALAZAR; COSTA; RITA, 2010).

4.2.11 Procedimentos de Segurança

Os procedimentos de segurança antecipam danos de qualquer natureza à integridade física, psicológica, e moral do turista, de seu patrimônio ou de seus dados pessoais. A organização deve criar e manter procedimentos claros e inequívocos sobre o assunto, implantados em todos os níveis organizacionais e na extensão requerida pelo serviço. Conforme a natureza da situação e do interesse da organização, poderá divulgá-los aos clientes. Podem ser incluídos sistemas contra incêndios, vigilância ininterrupta, equipe de primeiros socorros, sinalização de proteção e evacuação em caso de sinistros de toda natureza, sanitização e descontaminação (INN, 2007). Na dimensão apropriada, a segurança pode estender-se à comunidade em que a empresa está inserida ou onde

seu serviço é prestado, como também os fornecedores e/ou terceirizados devam ser comprometidos com os valores e princípios de garantia à segurança e saúde (FNQ, 2009). Esse item também incorpora os procedimentos de segurança no trabalho e saúde ocupacional dos colaboradores, sabendo-se que a ausência destes compromete a qualidade da realização do produto (MEIRA; CERON, 2004).

Em um contexto mais amplo sobre segurança, Narayan, Rajendran e Sai (2008) concluíram que em relação ao destino turístico, a segurança tem um impacto significativo sobre a satisfação do turista. Para Stanciu e Hapenciuc (2009), a situação intensifica-se em destinos suscetíveis a ações terroristas, implicando em maiores investimentos em controle, vigilância e segurança do turista. Nesses casos, a prestadora de serviços pode ofertar serviços de segurança complementares àqueles fornecidos pelo poder público.

Em estabelecimentos rurais, Albacete-Sáez; Fuentes-Fuentes e Lloréns-Montes (2007) recomendam que medidas de segurança sejam tomadas durante os passeios e demais atividades, providenciando para que todas as áreas e rotas estejam sinalizadas. O acesso às instalações deve ser facilitado sem que o cliente encontre situações de risco ou que tenha qualquer hesitação.

Para atendimentos virtuais, Nusair e Kandampully (2008) recomendam certificados de segurança para garantia da integridade nas relações eletrônicas, bem como a proteção dos dados dos clientes. A segurança da informação inclui a qualidade, autenticidade, armazenamento e distribuição (FNQ, 2009).

A organização deve definir procedimentos de emergência, com identificação de responsabilidades pela saúde e segurança, registros de riscos, relatórios de incidentes e oportunidades de melhoria definidos e implantados na extensão do impacto sobre a qualidade da prestação do serviço. Também deve evidenciá-los por meio de planos de contingência com atribuições e ações em caso de sinistros de toda natureza com autoridades e responsabilidades definidas.

4.2.12 Procedimentos de Manutenção

A manutenção preventiva e corretiva de equipamentos e da infraestrutura garantem a boa prestação do serviço, evitando a interrupção do fornecimento e mantendo a segurança em níveis desejáveis e legalmente aceitáveis. As atividades de manutenção devem ser programadas e sistemáticas a fim de manter as condições físicas e de funcionamento das instalações prediais, elétrica, hidráulica e lógica,

bem como dos equipamentos, mobiliário, paisagismo, entre outros componentes. Um plano de manutenção preventiva é um conjunto de atividades regulares e sistematicamente executadas para evitar a ocorrência de avarias de toda natureza. A manutenção corretiva, por outro lado, é feita para reparar danos tais como vazamentos, quebras ou avarias. Também entram no rol de manutenções corretivas a renovação de ambientes e equipamentos (pintura nova, troca de metais de banheiros, mudança da rede lógica, etc.). Aconselha-se avaliar a eficácia do plano de manutenção em prazos definidos para verificar se os problemas são causados por mau uso dos clientes e/ou colaboradores, limpeza, higiene, falta de informação, etc. (INN, 2012).

Equipamentos e infraestrutura em bom funcionamento favorecem a boa prestação do serviço e geram confiança. O planejamento da manutenção da infraestrutura turística impacta na confiabilidade, devido à correlação do serviço turístico com as necessidades e expectativas dos turistas (STANCIU; HAPENCIUC, 2009). Em hotéis, por exemplo, verificar se as áreas individuais e coletivas, bem como seus acessórios (corredor, climatização, televisão, frigobar, etc.), estão em bom estado de conservação (ALBACETE-SÁEZ; FUENTES-FUENTES; LLORÉNS-MONTES, 2007; LIN; CHEN; CHANG, 2011).

É comum em serviços turísticos os equipamentos da organização serem usados em locais fora da sede da empresa (veículos automotores, equipamentos de turismo de aventura, estrutura para eventos, entre outros) e envolverem atividades de campo de instalação, manutenção e reparo desses equipamentos no local onde o serviço é prestado. A manutenção deve antecipar-se às falhas no campo e evitar perdas com a inatividade do equipamento e consequente insatisfação do turista. Para evitar contratempos dessa natureza a empresa precisa acessar com rapidez um profissional competente para realizar a manutenção preventiva. Algumas empresas valem-se de profissionais com competência ampliada (mecânica, hidráulica, elétrica, etc) ou mantêm uma relação de profissionais credenciados para socorrê-la quando necessário (CHAKRAVARTHY; AGNIHOTRI, 2005).

4.2.13 Sistemas de venda e/ou de reservas

Como tratado anteriormente, os serviços podem ser bastante subjetivos e intangíveis, por isso vender torna-se uma tarefa difícil (BOWIE; CHANG, 2005). Um sistema de vendas e reservas ausente de erros, sem adiamentos ou atrasos, cria confiança no cliente perante a organização (Gilbert; Gao, 2005). De acordo com Stanciu e Hapenciuc

(2009) o consumo do serviço turístico inicia na residência do cliente, passa pela escolha e reserva dos serviços, permeia toda a viagem e termina no retorno à residência. Assim, o conceito de produto turístico torna-se deveras abstrato, difícil de quantificar em meio a uma cadeia de fornecimento com inúmeros fornecedores interconectados.

Os requisitos definidos pelos clientes devem ser registrados e a capacidade de fornecimento deve ser analisada antes de fornecer o serviço. Os requisitos, impedimentos, formas de pagamento, entre outros, devem ser claramente explicitados e compreendidos pelas partes, independente do pedido ser por via oral ou escrita, presencial ou remota. As alterações no decorrer da negociação devem ser registradas e analisadas para que as partes entendam e concordem sobre o que deve ser fornecido, em que momento e em quais condições (MEIRA; CERON, 2004).

Segundo Chang (2009), os viajantes não precisam ir a uma agência para definir seu pacote de viagem. Primeiro por que os avanços da tecnologia permitem fazer reservas e compras pela *internet* e segundo por que as agências têm serviços de recolhimento e entrega de documentos e passagens sem solicitar a presença física do cliente. Ye *et al.* (2012) lembram que os sites de reservas suplementam os produtos/serviços com informações mais detalhadas sobre as experiências dos clientes e estabelecem níveis de pontuação que orientam os turistas a escolherem com maior segurança.

Em cadeias de hotéis internacionais, por exemplo, o sistema de reservas, aliado à reputação e importância da marca, a qualidade do *marketing* institucional e economias de escalas, as tornam referências para o setor (CHIU; WU, 2010), tendo como exemplo a rede Accor, Bristol, Blue Tree, Slaviero, para citar algumas. Para Crotts *et al.*, (2009), são empresas complicadas de gerenciar porque vendem experiências subjetivas de conforto, segurança, bem-estar e hospitalidade, as quais são entregues por pessoas de linha de frente nem sempre comprometidas, remuneradas ou qualificadas.

Uma política clara de vendas e a introdução de técnicas inovadoras de comercialização podem diluir custos, maximizar receitas e estabilizar as operações (GOLEMBSKI, 2007). Por isso, um sistema de vendas e/ou reservas deve ser estabelecido com políticas claras de negociação, precificação, reserva e pagamento, para por um lado atender fielmente à legislação sobre direito do consumidor e por outro, mais importante ainda, estabelecer relações comerciais duradouras junto aos clientes. O sistema de vendas/reservas deve incluir procedimentos definidos e implantados sobre vendas e/ou de reservas e administração

de todos os pedidos de clientes, incluindo alterações, verificações, cancelamentos, não apresentação (*no show*), devoluções, confirmações, vantagens tributárias para os clientes, entre outros. É importante que para vendas que envolvam negócios em moeda ou clientes estrangeiros, os valores dos serviços prestados venham expressos em moeda local e pelo menos em uma moeda estrangeira, de maior uso pelos frequentadores. A organização deve oferecer no mínimo duas formas diferentes para pagamento e informá-las antecipadamente aos clientes nos meios de comunicação, cartazes, folderes, entre outros.

O selo francês (*Qualité Tourisme*) trata desse requisito detalhadamente, determinando o número máximo de chamadas do telefone, o que deve ser falado em uma chamada telefônica e o tempo máximo de resposta de 48 horas para solicitações por *e-mail* (DGE, 2014). O Qualmark (2012) é mais generalista ao recomendar qualidade nos processos de pagamento e de reserva e no controle sobre o contato e as solicitações de clientes. A norma chilena (INN, 2007) recomenda procedimentos definidos para reserva e venda e especificamente orienta para que o estabelecimento turístico aceite ao menos duas formas de pagamento, que aceite moeda local e no mínimo uma estrangeira, e que mantenha informações dos serviços e preços em todos os meios de promoção (folderes, cartazes, site, entre outros).

4.2.14 Sistema de informações

Os indicadores permitem avaliar e controlar o desempenho dos recursos pelos quais os gestores e colaboradores são responsáveis (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). Hudson; Hudson e Miller (2004) argumentam que a pesquisa no setor de turismo faz uso tradicionalmente de questionários direcionados aos clientes ao fim dos passeios, o que é importante do ponto de vista da percepção dos resultados, porém, não as compara com as expectativas originais. Eraqi (2006) sugere o envolvimento do cliente nas operações, incorporando-o ao sistema de informação e integralizando o *feedback* para melhorar o produto turístico e os processos de serviço.

Nos serviços de hospitalidade, um sistema de gestão de TI é importante pois aumenta a rapidez e precisão das respostas e auxilia a previsão de demanda. As empresas de pequeno porte geralmente não investem muito nessa ferramenta, sendo comum que sirva unicamente para substituir sistemas manuais, sem gerar informação relevante para a gestão do negócio (HWANG; LOCKWOOD, 2006). Nesses casos, trata-se de um desperdício que não impacta na qualidade do serviço, não

agregando valor à rede hoteleira (SALAZAR; COSTA; RITA, 2010) e nem a qualquer setor comercial, industrial ou de serviços.

Os dados digitalizados permitem acesso rápido a informações financeiras e gerenciais, com maior controle operacional (PHILLIPS; LOUVIERIS, 2005). Se o sistema de informações interna não fornece dados confiáveis, na forma de relatórios de indicadores de desempenho, a organização não pode usá-los para comunicar-se com o mercado (KRAMBIA-KAPARDIS; THOMAS, 2006; MICHOPPOULOU; BUHALIS, 2008) e tampouco para melhorar a forma de gestão. Com dados corretos e de pronto acesso, os gestores sabem o impacto dos negócios sobre as vendas e ajustam as operações de serviço como base em sistemas integrados de gestão (PHILLIPS; LOUVIERIS, 2005).

A excelência na prestação de serviços turísticos envolve o uso de tecnologia, ainda que não se presuma sua obrigatoriedade. Investimentos desse tipo costumam melhorar a lucratividade em empresas de turismo, com *softwares* úteis e de fácil manutenção. Para tanto, precisam de alinhamento com as demandas de informação dos consumidores e dos gestores e interface com elevada usabilidade (WEI, 2012). Espera-se um sistema de informações suficiente para apoiar as operações diárias, comunicar-se com o cliente, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis e áreas da organização em que se fizer necessário.

4.2.15 Componentes e itens da “Gestão da Qualidade”

Para a dimensão de “Gestão da Qualidade” foram determinados os itens de avaliação definidos no Quadro 8, com a indicação, quando aplicável, de possíveis fontes de evidência objetiva para orientar a ação do avaliador.

Quadro 8 - Componentes e itens da "Gestão da qualidade"

Componentes	Item	Fontes de evidência
Manual organizacional	A empresa possui um manual organizacional desenvolvido e implantado?	organograma ou descrição de funções Requisitos e critérios para a seleção de pessoal habilidades do pessoal deve possuir

Componentes	Item	Fontes de evidência
Sistemas para o recebimento de <i>feedback</i> do cliente	Possui mecanismos formais e divulgados para recebimento de <i>feedback</i> dos clientes, com o devido tratamento de não conformidades?	Formulários, SAC, caixa de sugestões, relatório de <i>feedback</i> dos clientes.
Melhoria contínua	Há um sistema implantado e organizado para a melhoria contínua dos serviços e processos?	Estudo de causas das não conformidades com geração de soluções e planos de ação
Prevenção de Falhas	Há um sistema formal implantado e organizado para a prevenção de falhas?	ferramentas gerenciais para prevenção de falhas (Ex.: FMEA)
Planos de Reação	Há planos de reação definidos e implantados para situações que afetam a qualidade dos serviços prestados?	Planos de reação documentados para quando os critérios de aceitação não são atendidos
Avaliação de fornecedores	Os fornecedores são avaliados quanto à sua capacidade de fornecimento, incluindo o cumprimento de requisitos legais, experiência, avaliação dos recursos, qualidade do produto ou serviço e critérios de descredenciamento?	Cadastro de fornecedores ou documentação equivalente em meio físico ou eletrônico.
Monitoramento da fidelidade	A fidelidade do cliente é monitorada, registrada e analisada?	Relatórios de análise da fidelidade do cliente.
Assessoria ao cliente antes, durante e após o serviço	Há um serviço de assessoria ao turista antes, durante e após o consumo do produto turístico?	Registros de acompanhamento e monitoramento dos clientes
Sistemas de monitoramento e medição	Há um sistema de medição e monitoramento da qualidade por intermédio de um conjunto de indicadores pré-definidos?	indicadores de desempenho implantados nos níveis e atribuições determinados.
Procedimentos Operacionais	Há procedimentos operacionais definidos e implantados na extensão do impacto sobre a qualidade do serviço?	Procedimentos operacionais em meio físico e/ou eletrônico.

Componentes	Item	Fontes de evidência
Procedimentos de Segurança	Há procedimentos de emergência, com identificação de responsabilidades pela saúde e segurança, registros de riscos, relatórios de incidentes e oportunidades de melhoria definidos e implantados na extensão do impacto na qualidade do serviço?	Planos de contingência com atribuições e ações em caso de sinistros de toda natureza com autoridades e responsabilidades definidas.
Procedimentos de Manutenção	A organização tem programas de manutenção, preventiva e corretiva, de modo a garantir boas condições de funcionamento, conservação e manutenção das áreas e equipamentos?	Plano de manutenção
Sistemas de venda e/ou de reservas	Possui procedimentos definidos e implantados sobre vendas, reservas e administração dos pedidos, incluindo alterações, verificações, cancelamentos, não apresentação, devoluções, confirmações, vantagens tributárias, entre outros?	Procedimentos operacionais
	Publica e transmite os valores dos serviços prestados para as diferentes operações, expressos em moeda local e pelo menos em uma moeda estrangeira de maior uso pelos frequentadores?	Folderes, cartazes, sítios de <i>internet</i> , entre outros.
	A empresa aceita no mínimo duas formas diferentes de pagamento e informa antecipadamente aos clientes?	Folderes, cartazes, sítios de <i>internet</i> , entre outros.
Sistema de informações	A organização possui um sistema de informações para apoiar as operações diárias, comunicar-se com o cliente, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis e áreas da organização?	Informações em meio físico e/ou eletrônico adequadas ao serviço prestado.

Fonte: Autor.

4.3 DIMENSÃO 3 – GESTÃO DE PESSOAS

A implantação de sistemas de gestão da qualidade tem impacto positivo sobre a contratação, redução de rotatividade, no envolvimento e comprometimento ao melhorar processos organizacionais e de trabalho, na comunicação interna, na redução de problemas, mais foco em treinamento de pessoal e a especificação claras das atividades (MAK, 2011). Em consequência disso, a satisfação dos colaboradores no setor de serviços é crucial para as operações alcançarem qualidade e rentabilidade. Ela também influencia a satisfação dos turistas e deve ser uma das prioridades para o gestor melhorar o desempenho organizacional, principalmente em serviços com elevado contato pessoal (YEE; YEUNG; CHENG, 2008).

As ações de comunicação interna, de recrutamento e treinamento de pessoal impactam na motivação dos colaboradores. Para a área de hospitalidade, por exemplo, tais elementos são cruciais para selecionar e formar pessoas para as funções, melhorando a prestação dos serviços (AKROUSH *et al.*, 2013). A atividade de gestão de pessoas deve ser planejada para não ser reativa aos problemas (ERAQI, 2006). Crotts *et al.* (2009), valendo-se de estudos de referência sobre hospitalidade, recomendam incluir, na gestão de pessoas, o alinhamento da missão organizacional com o processo de recrutamento, entrevista, integração, orientação, avaliação de desempenho, recompensas e treinamento.

4.3.1 Recrutamento de pessoas

Empresas hoteleiras de pequeno porte normalmente recrutam pessoas com base na personalidade e aparência, desconsiderando a competência, o que resulta em insatisfação no trabalho, desempenho aquém do esperado, absenteísmo e rotatividade. Diante da complexidade desse tema, sugere-se a definição de competências primordiais, a profissionalização do recrutamento, o desenvolvimento de competências de gestão e de supervisão (CHAPMAN; LOVELL, 2006).

O recrutamento de pessoal deve levar em conta a formação profissional, conhecimentos gerais, o comportamento, atitude e qualidades pessoais que envolvem elementos que refletem-se na qualidade dos serviços e geram satisfação nos clientes (CRISTEA, 2009). Em uma pesquisa com gestores de pessoas, Hwang e Lockwood, (2006) identificaram as dificuldades de contratar e manter pessoas para atividades de alta gestão, da mesma forma que contratar jovens pela

baixa atratividade do setor. Para Kilic e Okumus (2005), o baixo nível de desemprego do setor no Chipre impactou as ações de recrutamento e retenção de pessoal, o que os levou a se concentrar em atividades de desenvolvimento que aumentavam o interesse dos candidatos no negócio. O recrutamento bem feito e o treinamento tornaram-se estímulos para o aumento da qualidade e da produtividade.

As empresas decidem quem e como contratar e os remunera conforme sua disponibilidade de recursos. Presbury, Fitzgerald e Chapman (2005), em um estudo da década passada em hotéis da Austrália, identificaram que candidatos licenciados em turismo e hotelaria eram preteridos por outros sem formação educacional formal, mas com experiência para a vaga. Detectou-se que as instituições de ensino enfatizavam o conhecimento técnico em detrimento de habilidades de comunicação, liderança e gestão de pessoas. Para Ramsaran-Fowdar (2007), as estratégias de recrutamento e treinamento visam a melhorar as habilidades técnicas e interpessoais, entre outras importantes para a resolução de problemas.

Nadiri e Hussain (2005) recomendam maior aporte de recursos financeiros na gestão de pessoas a fim de recrutar e selecionar bons candidatos, para a formação continuada, retenção de pessoal e promoção de níveis elevados de excelência nos serviços.

4.3.2 Treinamento e Qualificação dos gestores

Empresas turísticas que pretendam desenvolver uma cultura organizacional voltada à qualidade precisam investir em colaboradores competentes em todos os níveis por meio da educação e formação profissional (STANCIU; HAPENCIUC, 2009). O investimento em educação dos gestores, estimulado pelo crescimento de programas de qualidade em empresas turísticas é eficaz porque a ampliação da formação repercute na qualidade dos serviços turísticos e não permanece atrelada somente à experiência ou ao tempo que o indivíduo é dono ou gerencia o negócio (HERNÁNDEZ-MAESTRO; MUÑOZ-GALLEGO; SANTOS-REQUEJO, 2009).

Os proprietários e o quadro de supervisão, gerência e direção de hotéis, por exemplo, melhoram o desempenho em termos de qualidade e produtividade ao desenvolverem competências por meio de eventos de aprendizagem. O treinamento modifica a maneira de enxergar a atividade de gestão, ajuda a compreender os fenômenos de negócio que influenciam a qualidade e produtividade e demonstra uma visão sistêmica do empreendimento (KILIC; OKUMUS, 2005).

A formação de competências em gestão financeira, estratégia, gestão dos serviços e gestão de pessoas aumenta a compreensão dos gestores sobre os indicadores e processos de medição e análise. A tomada de decisões centra-se nos fatores mais representativos do negócio e isso melhora o serviço, proporciona satisfação e revigora a imagem organizacional a longo prazo (HABER; REICHEL, 2005).

4.3.3 Treinamento e Qualificação dos empregados

A formação continuada dos colaboradores pode ser prejudicada pelo absenteísmo, comunicação falha e por conflitos internos não resolvidos (MORRISON; TEIXEIRA, 2004). O trabalho padronizado e prestação de serviços com qualidade caminham juntos desde que o treinamento e a qualificação sejam alinhados estrategicamente ao negócio (HWANG; LOCKWOOD, 2006).

Para Chapman e Lovell (2006), o setor hoteleiro é bastante complexo do ponto de vista da formação e credenciamento de pessoal, visto que o pessoal de linha de frente atende a diferentes tipos de clientes, tendo que atender às variadas expectativas de entregas de serviço. É difícil a tarefa de prepará-los para encontros de serviços diversificados e de tamanha importância para o negócio. Em pequenos negócios na área de hospitalidade, a ação de qualificação de pessoal é alcançada pela presença ativa do proprietário, pois ele determina o estilo das operações de serviços e forma os colaboradores diretamente nas normas requeridas (HWANG; LOCKWOOD, 2006). Para Meira e Ceron (2004), os eventos de qualificação podem ser ofertados interna ou externamente, por pessoal da empresa ou por terceiros. Importa manter registros dessas atividades com a data, o conteúdo trabalhado e o programa do curso. Nada impede que o treinamento seja feito com base na experiência dos mais antigos ou realizado “*on the job*”, mas os registros devem ser feitos de qualquer maneira.

Em operadoras de turismo, Mak (2011) sugere a oferta de treinamento sobre garantia da qualidade indistintamente a todos os colaboradores, independente da empresa estar ou não em processo de certificação do sistema da qualidade. Poon e Low (2005) vão além das competências operacionais e sugerem programas de formação para ensinar cortesia, gentileza, idiomas, estética e asseio pessoal, eficiência em *check-in* e *check-out*.

4.3.4 Identificação de necessidades de treinamento

As normas ISO 9001 (ABNT, 2008) informam que os indivíduos devem possuir qualificação para o trabalho que executam, sendo comprovada pela formação, treinamento e/ou experiência e que documentos devem assegurar que as necessidades de treinamento foram evidenciadas, planejadas e realizadas. Busca-se identificar em um programa de treinamento as competências que possam ser desenvolvidas pela educação enquanto outras ligadas à personalidade, caráter e valores não são passíveis de mudança por um evento educacional. A eficácia do treinamento recai sobre ações e comportamento observáveis ou mensuráveis. Por outro lado, dada a singularidade de cada encontro de serviço, não há possibilidade de considerar todas as situações que possam ocorrer (CHAPMAN; LOVELL, 2006).

No setor de hospitalidade chinês, por exemplo, a pouca qualificação dos colaboradores, o baixo nível de formação e a má alocação de pessoas precisam de solução rápida. Precisa-se levantar a situação atual dos recursos humanos e prever que competências serão requeridas futuramente, aproveitar novas oportunidades de negócio e desenvolver o turismo na região. O levantamento aumenta o conhecimento organizacional sobre as áreas da empresa e melhora a gestão de pessoas (HAI-YAN; BAUM, 2006). Presbury, Fitzgerald e Chapman (2005) observam que grandes redes hoteleiras investem pouco em treinamento formal ou informal e reduzem pessoal pois preferem ganhos de curto prazo, em detrimento da satisfação de clientes. A causa normalmente é a pressão dos acionistas ou alterações na direção.

Uma empresa pode obter maiores ganhos fazendo cortes, mas investir na formação das pessoas ou em um programa de relacionamento com os clientes determina como a empresa prosperará. O treinamento e desenvolvimento, a retenção e a satisfação interna são indicadores importantes na qualidade da gestão de pessoas para executivos de todo o mundo (KRAMBIA-KAPARDIS; THOMAS, 2006).

Millán e Esteban (2004) recomendam uma política de formação de pessoas intensiva em tecnologias de informação e inovações tecnológicas em geral por oferecerem maiores vantagens. Bigné *et al.* (2005) afirmam que o uso de novas tecnologias e a competência para inovar formam uma base sólida para as agências de viagem aumentarem a competitividade e tacitamente gerar mais valor ao cliente.

4.3.5 Avaliação de Desempenho

A avaliação é um processo contínuo e ininterrupto com objetivo de a empresa manter níveis elevados de excelência. É uma atividade que compara indicadores da organização a outros definidos na legislação, aos da concorrência, a outros anteriores à própria organização e aos objetivos organizacionais. Identificam-se áreas de excelência e aquelas que merecem atenção por estarem fora dos padrões desejados (BENÍTEZ; MARTÍN; ROMÁN, 2007). Uma estratégia organizacional de sucesso está atrelada a lisura da avaliação de desempenho, porém, os critérios não podem ser estáticos visto que o cenário empresarial é mutável e sujeito a interferências regionais, nacionais e internacionais (HUANG, 2008). Trata-se de um pré-requisito para o planejamento, melhoria e gestão pois identificam sucessos e oportunidades e, portanto, dados quantitativos são preferíveis (PYO, 2010). A avaliação de desempenho sustenta as decisões táticas e estratégicas pois informam se os objetivos de curto, médio ou longo prazos foram atingidos. No caso de não atingir, pode usar a avaliação para redefinir os rumos organizacionais e traçar novos objetivos (MICHOPULOU; BUHALIS, 2008).

Wadongo *et al.* (2010) criticam a predominância de indicadores financeiros e de resultados do passado nas avaliações de desempenho do setor de hospitalidade do Quênia em detrimento de indicadores que sinalizem para o desempenho futuro. Recomendam que os indicadores sejam revisados para incorporar medidas financeiras e não financeiras, bem como para capturar se as intenções estratégicas também estão contempladas nos sistemas de medição.

Conforme Hwang e Lockwood (2006), as empresas de pequeno porte têm dificuldades para implantar a avaliação de desempenho por conta da ausência de uma cultura de indicadores e metas, concentrando-se nos indicadores financeiros como custo e renda para analisar o alcance de objetivos. Por isso, processos de certificação como da ISO 9001 são, para Mak (2011) de mais fácil implementação em grandes empresas turísticas, ainda que seja complexo criar padrões de serviço, garantir seu cumprimento ou medir o desempenho organizacional. A adoção de sistemas de gestão pode, no caso de empresas maiores, significar que a qualidade do serviços e o sucesso trazem benefícios aos clientes e colaboradores.

Na opinião de Phillips e Louvieris (2005), o conhecimento aprofundado do negócio com foco na estratégia é um pré-requisito para avaliar o desempenho em pequenos negócios do setor de hospitalidade.

4.3.6 Comunicação Interna

A comunicação dos resultados interna e externamente visa por um lado a auxiliar no controle das operações e por outro informar às partes interessadas sobre o funcionamento da organização, sobre o que precisa ser feito (com ou sem a participação do cliente) e para entender o alcance do serviço, a fim de evitar frustrações, conflitos e/ou insatisfações de toda natureza (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). Instituiu-se canais de comunicação interna (redes internas/externas virtuais, jornais, quadros de aviso, *e-mails*, etc.) para que os colaboradores recebam de forma objetiva e precisa as informações que precisam para realizar as atividades a contento (MEIRA; CERON, 2004).

A comunicação foi identificada por Hwang e Lockwood (2006) como importante na implantação dos padrões e para a retenção e desenvolvimento dos recursos humanos. Os autores identificaram que há maior eficácia na comunicação interna presencial; em reuniões semi-formais; sessões de *feedback*; políticas de portas abertas, ou seja, da forma mais direta e curta possível. Para Cristea (2009) a comunicação é uma competência fundamental para o trabalho de equipe. Crotts *et al.* (2009) chamam de alinhamento de uma cultura voltada para os clientes como o conjunto de comunicações dos gestores para os subordinados sobre o que é importante, o que tem valor, o que funciona e o que deve ser feito.

4.3.7 Componentes e itens da “Gestão de Pessoas”

Para a dimensão de “Gestão de Pessoas” foram determinados os itens de avaliação definidos no Quadro 9, com a indicação, quando aplicável, de possíveis fontes de evidência objetiva para orientar a ação do avaliador.

Quadro 9 - Componentes e itens da "Gestão de Pessoas"

Componentes	Item	Fontes de evidência
Recrutamento de pessoas	As pessoas são recrutadas interna e externamente, e contratadas de maneira condizente com as necessidades e estratégias do modelo de negócio da organização?	Registros de formulários de recrutamento e/ou contratos com empresas de RH

Componentes	Item	Fontes de evidência
Treinamento e Qualificação dos gestores	Há evidências de práticas de treinamento de gestores e desenvolvimento profissional, reconhecimento, recrutamento e/ou de integração?	Registros de treinamento; formulários/contrato de recrutamento; registro de integração; entre outros
Treinamento e Qualificação dos empregados	Há evidências de práticas de treinamento de empregados e desenvolvimento profissional, reconhecimento, recrutamento e/ou de integração tais como planos de cargos e salários?	Registros de treinamento; formulários/contrato de recrutamento; registro de integração; entre outros
Identificação de necessidades de treinamento	Há um sistema para identificação de necessidades de qualificação em todos os níveis que considere no mínimo os aspectos que impactam diretamente a qualidade do serviço?	Plano de Cargos e Salários; Formulário de levantamento de necessidades de treinamento; Planejamento de treinamento
Avaliação de Desempenho	Está estabelecida a prática e o registro formal de avaliação de desempenho e o respectivo <i>feedback</i> aos colaboradores, incluindo o reconhecimento pelas ações bem realizadas e orientações sobre ações que necessitam de melhoria?	Relatório de indicadores; resultados de avaliação de desempenho; planos de ação
Comunicação Interna	Há um sistema de comunicação interna que garanta que os colaboradores possuem informações necessárias e suficientes para o exercício de sua função e para manutenção da qualidade?	Intranet; <i>Internet</i> ; Mural de Recados; Jornal; Reuniões diárias

Fonte: Autor.

4.4 DIMENSÃO 4 – GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DE SERVIÇOS

Millán e Esteban (2004) consideram como aspectos subjetivos a experiência de serviço pelo cliente, o qual pode ser calculado em conjunção com a prestação do serviço. Tais aspectos são contextualizados na cultura e características do negócio e resultam em satisfação ou não do cliente. Os processos organizacionais, as pessoas e as operações desempenham um papel importante no resultado das experiências de serviço e são divididos em *hardware*, *software* e *humanware* (BRUNNER-SPERDIN; PETERS, 2009). Para Vasconcelos *et al.* (2012, p.30), a experiência de serviços:

É um processo cognitivo, afetivo e comportamental, vivido na prestação de serviços, que constrói, solidifica ou modifica a imagem da organização e subsidia a decisão de compra atual ou futura dos clientes; mediado por pessoas, infraestrutura e tecnologias; influenciado por valores e necessidades dos clientes, pelo contexto sociocultural e ambiental, por experiências anteriores e pela natureza e duração das operações de serviço.

Assim, a compreensão da forma como o cliente lida com o meio físico e como se relaciona com as pessoas e com o meio cria a oportunidade para planejar elementos da prestação de serviço que influenciam as experiências de serviço positivas (TSANG; AP, 2007).

As opções de lazer e turismo têm aumentado rapidamente nos últimos anos e a “experiência” é um termo que vem sendo popularizado neste meio (KVIST; KLEFSJÖ, 2006). Para Pawitra e Tan (2003) alguns países e cidades se especializaram em construir diferenciais para concorrer na indústria do turismo. Contudo, Zouni e Kouremenos (2008) lembram que um destino turístico, por congrega muitas empresas independentes e interligadas, cria uma cadeia de experiências de serviço em qualquer momento da viagem, o que foge do controle de uma empresa em especial. Neste caso, é difícil uma única empresa gerar experiências satisfatórias se as demais deixam a desejar na prestação do serviço.

4.4.1 Planejamento da Experiência de serviços

Qualquer contato do cliente com a empresa gera uma experiência que precisa ser estrategicamente desenhada (VOSS; ROTH; CHASE, 2008). Devido ao caráter estratégico, a experiência precisa ser planejada em termos de *hardware*, *humanware* e *software*. O *hardware* é o ambiente físico no qual o serviço é ofertado e envolve a arquitetura, equipamentos, mobiliário, vestuário, acessórios, entre outros. À prestadora de serviço cabe planejar e implantar padrões de serviço para manutenção externa, incluindo edifícios, terrenos, sinalização, passeios, calçadas e estacionamento; inclusão de fatores de prazer incluindo paisagismo e entornos, localização, pontos de vista, níveis de iluminação de alta qualidade; e a qualidade de decoração, mobiliário e equipamentos, instalações, limpeza, apresentação, ambiente geral e fornecimento e manutenção de comodidades extras no local da prestação do serviço e/ou no destino turístico. O componente material tem influência sobre a qualidade à medida que trata da ergonomia, funcionalidade, usabilidade, tecnicidade, entre outros elementos (CRISTEA, 2009). O que é tangível no ambiente de serviço precisa ser planejado sabendo-se que comunica o conceito do negócio e estimula as compras (MILLÁN; ESTEBAN, 2004).

O *humanware* envolve a gestão dos empregados e turistas e no desempenho do serviço e na personalização das atividades, com atenção às características dos participantes tais como gênero, idade, experiência, entre outras. Por parte dos empregados, envolve a empatia, expertise, responsividade. Procedimentos de *check-in* e de *check-out*, incluindo administração, a aparência da área e de funcionários e disponibilidade de pessoal para prestação dos serviços (BRUNNER-SPERDIN; PETERS, 2009). O selo francês recomenda a atenção pessoal dos funcionários representada pelo sorriso, expressão, educação, apresentação pessoal, disponibilidade, atenção, aconselhamento e precisão (DGE, 2014) ainda que sejam fatores questionáveis em uma auditoria de avaliação do sistema da qualidade. Na gestão da experiência o ambiente físico e o serviço criam as condições para o turista ter experiências contextualizadas, interagindo com o meio e com as pessoas, co-criando experiências reais (HÖGSTRÖM; ROSNER; GUSTAFSSON, 2010). Em termos da ação humana, o trabalhador individual que age diretamente com o turista é um diferencial na qualidade do serviço para a boa e para a má experiência de serviço (CROTTS *et al.*, 2009).

O *software*, compreende os fatores que interferem na emoção dos turistas e sustenta o *hardware* e o *humanware* com a gestão de processos e oferta de tecnologias, promovendo experiências memoráveis aos clientes (BRUNNER-SPERDIN; PETERS, 2009). O DGE (2014) orienta para que as áreas disponibilizem relaxamento, conforto térmico e acústico, acolhimento, ordenação, harmonia, iluminação adequada e limpeza, todos elementos de *software*. Para Nadiri e Hussain (2005) o ambiente melhora a percepção da qualidade. Para McLennan (2004), a gestão das instalações precisa ser considerada pois é um ramo que engloba processos que apoiam atividades organizacionais: alugueis, catering, limpeza, segurança, serviços de engenharia, entre outros (BRUNNER-SPERDIN; PETERS, 2009).

Em uma pesquisa sobre a fidelidade em restaurantes, Barber, Goodman e Goh (2011) concluíram que os clientes atentam e valorizam aspectos de infraestrutura e de equipamentos (limpeza, cardápio, toalha, guardanapos) e da aparência do pessoal de atendimento (higiene das mãos, cabelos, roupas). Estes fatores são usados como critérios para determinar a intenção de retorno ao estabelecimento e são aqueles com os quais os clientes têm maior contato.

4.4.2 Análise Crítica da Experiência de serviços

Nesse contexto, a organização precisará avaliar criticamente se os aspectos de *hardware*, *software* e *humanware* realmente propiciam experiências satisfatórias e se impactam positivamente na qualidade do serviço. Essa análise pode gerar melhorias para a gestão da qualidade dos serviços turísticos.

Crotts *et al.* (2009) questionam se as empresas são capazes de criar experiências para os clientes que os façam retornar, pois efetivamente é o que a diferencia da concorrência. A lealdade é construída inicialmente com o compromisso de entregar excelência a cada encontro desde a alta gerência até o pessoal de contato direto com o cliente.

Em um estudo sobre parques de neve, Högström, Rosner e Gustafsson (2010) afirmam que esse tipo de atividade deve criar características físicas e de serviços de forma aos clientes customizarem sua experiência, diferenciando o negócio dos demais. Para os autores, a experiência e a qualidade são criados por processos de oferta (soluções técnicas e organizacionais) e por outras dimensões ativadoras da experiência, como a alimentação e a logística local.

4.4.3 Flexibilidade na prestação de serviços

Ekinci, Dawes e Massey (2008) argumentam que a flexibilização no atendimento gera a sensação de que há um tratamento singular às necessidades do cliente, como se o atendimento fosse personalizado. Como exemplo, Zelenka (2009) aponta a relevância da flexibilidade e do tempo de resposta em campanhas de *marketing* de operadores turísticos, agências e companhias aéreas em ofertas relâmpago.

A organização deve ter flexibilidade de horários para atender às necessidades não planejadas dos clientes, por meio de pessoal próprio ou terceirizado. A flexibilidade pode ser evidenciada por canais diretos presenciais ou remotos para atendimento em tempo integral ou com horário comercial estendido, bem como de pessoal *designado* para solução de problemas. Para alguns clientes, o pessoal de linha de frente é a própria organização, ou a representa. Por isso, os gestores têm o desafio de orientar e convencer esses indivíduos a proporcionarem experiências positivas e superarem expectativas dos clientes, pois é um dos fatores determinantes de sucesso (CROTTS *et al.*, 2009).

4.4.4 Componentes e itens da “Gestão da Experiência de Serviços”

Para a dimensão de “Gestão da experiência de serviços” foram determinados os itens de avaliação definidos no Quadro 10, com a indicação, quando aplicável, de possíveis fontes de evidência objetiva para orientar a ação do avaliador.

Quadro 10 - Componentes e itens da "Gestão da experiência de serviços"

Componentes	Item	Fontes de evidência
Planejamento da experiência de serviços	<i>Hardware</i>	Planejamento da gestão da experiência ou documento que comprove que esses elementos foram estrategicamente dimensionados
	<i>Humanware</i>	
	<i>Software</i>	

Componentes	Item	Fontes de evidência
Análise crítica da experiência de serviços	A experiência de serviços é analisada criticamente a intervalos definidos, não superiores a um ano, quanto à sua adequação?	Relatório de análise ou ata de reunião
Flexibilidade na prestação ds e serviços	A organização dispõe de flexibilidade de horários para atender às necessidades dos clientes, bem como de profissionais dedicados a isso?	Linha direta com o cliente; atendimento 24 horas presencial ou com horário estendido; atendimento 24 horas remoto ou com horário estendido; pessoal <i>designado</i> para solução de problemas

Fonte: Autor.

4.5 DIMENSÃO 5 – DESTINO TURÍSTICO

Para Rodríguez Del Bosque *et al.* (2009), as expectativas de viver experiências em um destino turístico dependem de diversos fatores: se o cliente já visitou o destino antes, se há propagandas relacionadas ao destino, se houve a indicação de alguém ou se existe uma imagem preconcebida do turista por aquela localidade. Para o selo Qualmark (2012), a empresa de turismo deve envolver-se com a comunidade, reconhecer e promover a cultura local, primar pela autenticidade das mercadorias que vende ou distribui e facilitar a compreensão e participação dos turistas. Isso é possível com a disseminação de informações sobre o destino turístico e por parcerias com a comunidade local com o intuito de vender o destino turístico como um todo.

4.5.1 Informações sobre o Destino turístico

A promoção dos destinos turísticos e o desenvolvimento do setor costuma ser desencadeado pelo poder público, com políticas locais de fomento e incentivo à atividade turística (BRIDA; GARRIDO; DEVESA, 2012). Contudo, conforme assinala Eraqi (2006), em um setor de alta competição como o turismo, tanto empresas quanto destinos têm de se certificar que fornecem os serviços esperados pelos clientes, com qualidade e a tempo. Cria-se um ciclo de qualidade dos serviços que aumenta o número de visitantes, gerando maiores receitas,

melhores instalações, mais contratações, maior remuneração e treinamento, o que resulta em maior qualidade.

Tradicionalmente é o agente de viagens a principal fonte de informação sobre o destino turístico, com base em informações de manuais, de experiências próprias como turista ou de vivências de clientes que já visitaram determinado destino. Na maior parte das vezes o agente vende uma situação imaginada na forma de pacotes de turismo, valendo-se do prestígio do destino, da confiança que o cliente tem na empresa e de técnicas de vendas (GILBERT; GAO, 2005).

A visita de um cruzeiro marítimo a um determinado destino, por exemplo, implica que tanto a transportadora marítima quanto as empresas em terra firme devem vender o destino como um todo, pois todas ganham com essa estratégia. Os destinos, assim como as empresas, concorrem pelos turistas e têm nas organizações instaladas em seu território os melhores divulgadores de seus atrativos (BRIDA; GARRIDO; DEVESA, 2012). As organizações turísticas precisam divulgar o destino e orientar os turistas sobre a história da região, pontos turísticos, acessos e deslocamentos, oferta de serviços (acesso *internet*, telefonia, câmbio, serviços de saúde, embaixada, entre outros), locais para compras (*shoppings*, tipo de comércio, opções de pagamento, política de preços, câmbios, entre outros), lazer e cultura (museus, parques, teatros, espaços de cultura popular, parques temáticos, bares e restaurantes, entre outros).

4.5.2 Parcerias

No modelo da economia e de negócios, o gestor precisa atuar em rede, conciliando competição e cooperação com parcerias para obter competências e competitividade impossíveis de alcançar sozinho, ainda que a relação com o parceiro seja conflituosa, mutável ou não bem delineada (CORRÊA; CAON, 2010). Para Zelenka (2009), o setor do turismo caracteriza-se pela mútua colaboração de inúmeros parceiros tais como companhias aéreas, redes de hotéis, empresas de crédito, aluguel de automóveis, entre outros, o que é enorme estímulo ao crescimento, haja vista que os acordos de cooperação empiricamente resultam em lucratividade. Chen e Tseng (2005), em um estudo sobre alianças com cartões de crédito, afirmam que esse tipo de parceria visa a conquista de vantagens financeiras, diminuição de riscos, competitividade e maior credibilidade. Em última análise, as empresas buscam diversificar canais e reduzir custos.

As diversas modalidades de turismo (negócios, religioso, aventura, gastronômico, esportivo, entre outras) são produtos bastante diversificados, porém, todos compartilham de recursos básicos de infraestrutura, hospedagem e alimentação. A combinação desses recursos com os serviços oferecidos é que compõem a modalidade (ERAQI, 2006). Dessa constatação depreende-se a interdependência e a conectividade dos inúmeros prestadores de um destino turístico que podem, por meio de parcerias formais ou informais, constituírem elos de mútua cooperação.

4.5.3 Componentes e itens do “Destino Turístico”

Para a dimensão de “Destino turístico” foram determinados os itens de avaliação definidos no Quadro 11, com a indicação, quando aplicável, de possíveis fontes de evidência objetiva para orientar a ação do avaliador.

Quadro 11 - Componentes e itens da "destino turístico"

Componentes	Item	Fontes de evidência
Informações sobre o destino turístico	Os turistas são informados sobre acessos e deslocamento no Destino turístico?	Folderes, cartazes, sites, contratos, etc.
	Os turistas são informados sobre a oferta de serviços no Destino turístico (acesso <i>internet</i> , telefonia, câmbio, serviços de saúde, embaixada, entre outros)?	
Informações sobre o destino turístico (cont.)	Os turistas são informados sobre locais e opções de compras no Destino turístico (shoppings, tipo de comércio, opções de pagamento, política de preços, câmbios, entre outros)?	Folderes, cartazes, sites, contratos, etc.
	Os turistas são informados sobre opções de lazer e cultura no Destino turístico (museus, parques, teatros, espaços de cultura popular, parques temáticos, entre outros)?	

Componentes	Item	Fontes de evidência
Parcerias	São estabelecidas parcerias com outras organizações (meios de hospedagem, bares e restaurantes, diversões, traslados, agências, etc.) para aumentar a qualidade do serviço aos clientes?	

Fonte: Autor.

4.6 DIMENSÃO 6 – ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Qualidade é um conceito complexo que compreende desde o senso comum de que é algo bom até outros de cunho filosófico e moral quando se pretende avaliar a qualidade da relação de uma empresa com a sociedade a que pertence. Qualidade vai além dos negócios pois tem embutido fenômenos educacionais, culturais, políticos e, entre eles, a ética das relações de negócios que congregam a responsabilidade socioambiental. Um sexto dos habitantes do planeta fazem atividades turísticas o que dá ao setor uma importância social elevada e por isso a ética toma vulto nesse ambiente porque os objetivos dos turistas envolvem a busca do prazer, da felicidade, do bem estar, do entretenimento e da prosperidade. Ser ético e responsável também é diferencial de competitividade (HOLJEVAC, 2008).

4.6.1 Princípios éticos

Para Cristea (2009), não adianta a empresa entregar produtos e serviços com qualidade se não houver coerência com os anseios e prerrogativas normativas da sociedade e com a defesa e promoção dos direitos do consumidor.

A ética é parte da estratégia organizacional e está entre os fundamentos da Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. É um fator transversal que une os processos gerenciais e as entregas das organizações. A transparência e a ética na relação com os clientes permeia a relação com o meio ambiente, sociedade, cultura, a preocupação com as gerações futuras, respeito à diversidade e redução das desigualdades sociais (FNQ, 2009).

4.6.2 Ações de sustentabilidade

Estratégias sustentáveis melhoram a experiência do turista e aumentam a percepção de valor e a satisfação (XIE, 2011). Os teóricos sobre o assunto afirmam que o agir sustentável vem da consciência sobre a limitação da capacidade do mundo suportar o consumo. Assim sendo, os sistemas de gestão devem estabelecer critérios claros e inequívocos sobre as intenções da organização em promover e agir na linha de pensamento do *triple-bottom line*, ou a tríade equilibrada do desempenho econômico, social e ambiental (MUSGRAVE, 2011).

O turismo precisa crescer, com foco na satisfação do turista, porém, com ações sustentáveis (ERAQI, 2009), ainda mais quando se trata de atividades de turismo que envolvam o contato com a natureza: aventura, ecológico, rural, entre outras. Na opinião de Salazar, Costa e Rita (2010), turistas mais exigentes optam por empresas reconhecidamente responsáveis ou que as diferencie em termos sociais e ambientais. As normas chilenas (SERNATUR, 2011) são criteriosas em ações de sustentabilidade e recomendam a participação em iniciativas públicas ou privadas para a promoção do destino turístico; programas de apoio à conservação da biodiversidade e tomada de medidas nesse sentido, além do repasse das orientações de proteção aos turistas. Recomendam também que as áreas verdes da empresa priorizem espécies nativas, além de medirem a emissão de carbono a partir de suas atividades, executando ações mitigadoras, redutoras ou compensatórias dessa emissão. O programa francês determina que os colaboradores devem demonstrar conhecimento sobre a empresa, a função, o sistema da qualidade e os compromissos para o desenvolvimento sustentável (DGE, 2014) que impactam no processo de treinamento e de conscientização sobre as questões socioambientais. Para a Qualmark (2012) as operações responsáveis de turismo envolvem a resolução de passivos ambientais, a elaboração de planos de conservação, reciclagem e estudos de impacto ambiental.

4.6.3 Acessibilidade

Darcy (2010) argumenta que há múltiplas dimensões para *designar* pessoas com deficiências, sejam elas temporárias ou permanentes. Envolvem características de mobilidade, visão, audição, cognição, às vezes com intensidades e nuances diferenciadas. Para esse autor, a gestão da acessibilidade envolve a preparação de um ambiente e equipamentos acessíveis aliados a pessoas receptivas e com

competência para personalizar o atendimento conforme a limitação do turista. Cada pessoa com deficiência tem especificidades relacionadas à sua situação particular e um nível de independência próprio que merece ser considerado e respeitado.

Os critérios para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2009) determinam que acessibilidade envolve a permissão, inclusão e extensão do uso de produtos, serviços e informação, deixando claro como propiciar esse envolvimento. O WTO (2012) orienta a não discriminação de pessoas com deficiências congênitas ou adquiridas nos serviços turísticos para que haja a inclusão, sem barreiras físicas ou de comunicação.

4.6.4 Programa e/ou ações para eficiência energética

O turismo sustentável indubitavelmente implica em uso racional e renovável de recursos territoriais, energéticos, hídricos, naturais e patrimoniais. Água e energia, pelo seu alto consumo na indústria de turismo e, em alguns casos, com consumo individual superior ao das residências locais, são normalmente objeto de controvérsia e de concorrência (ERAQI, 2009).

O Sernatur (2011) recomenda que a empresa turística tenha um programa de gestão energética que englobe medidas de uso eficiente, autogeração de energia renovável, prevenção de contaminação e o registro do consumo de energia total e por turista. O DGE (2014) é mais generalista ao orientar para a medição de uso e para que meios de redução de consumo sejam empregados.

4.6.5 Programa e/ou ações para uso racional de água

Projetos de infraestrutura turística envolvem naturalmente a construção de estradas de acesso e o fornecimento de água. Normalmente esses projetos têm o poder público à frente com o interesse de desenvolver o destino e torná-lo atraente (SAFFU *et al.*, 2008). Por outro lado, as fontes, nascentes e veios de água doce precisam ser protegidos do consumo indiscriminado e da contaminação. O uso racional de água e o saneamento ambiental, por meio de ações e/ou programas de consumo consciente e proteção ao meio ambiente devem compor o sistema da qualidade de empresas de turismo. Hotéis e restaurantes, por exemplo, têm consumo elevado e precisam de atenção especial (FLETCHER; MAHARAJ; JAMES, 2009).

O Sernatur (2011) exige explicitamente que empresas de turismo tenham um programa de gestão da água com o registro periódico do consumo e medidas para o uso eficiente e prevenção da contaminação, incluindo a manutenção periódica da rede de água e esgoto. O DGE (2014) exige todos esses requisitos e inclui o treinamento de pessoal para o consumo eficiente.

4.6.6 Programa e/ou ações para Gestão de resíduos

Eraqi (2009) orienta que se deve gerenciar o consumo dos recursos renováveis, as emissões e os detritos. O Egito, segundo esse autor, criou programas de sustentabilidade no turismo com resultados positivos na diminuição da emissão de resíduos, no aumento da reciclagem, proteção da fauna e flora e na preservação.

Wadongo *et al.* (2010) sugerem que a relação da organização com a comunidade do seu entorno deve constar na avaliação de desempenho, pois grande parte das ações organizacionais causam algum impacto ambiental, degradação ou alterações no ecossistema. É necessário medir o nível de impacto e preservar. Para Musgrave (2011), o organizador de eventos, por exemplo, deve valer-se da inovação e das novas tecnologias para que os materiais e equipamentos sejam reciclados ou reutilizados e trabalhar com o público-alvo do evento em projetos de conscientização e ação para a proteção ambiental. O selo chileno orienta para que as empresas postulantes tenham um programa de gestão de resíduos que compreenda o registro da geração, reutilização e reciclagem de resíduos sólidos orgânicos e inorgânicos e um plano de manejo de resíduos perigosos.

4.6.7 Componentes e itens da “Ética e Responsabilidade Social”

Para a dimensão de “Destino turístico” foram determinados os itens de avaliação definidos no Quadro 12, com a indicação, quando aplicável, de possíveis fontes de evidência objetiva para orientar a ação do avaliador.

Quadro 12 - Componentes e itens da "ética e responsabilidade social"

Componentes	Item	Fontes de evidência
Princípios éticos	Possui código de ética formalizado e implantado em todos os níveis da organização?	Código de ética formalizado, acessível e conhecido por todos da organização

Componentes	Item	Fontes de evidência
Ações de sustentabilidade	A organização orienta os clientes sobre as medidas de sustentabilidade que toma e que podem afetar os serviços oferecidos, os quais devem ser opcionais e não devem resultar em um menor nível de serviço, caso o cliente não queira cooperar voluntariamente?	Ações e/ou programas formais ou informais para consumo consciente, reutilização, reciclagem de recursos naturais renováveis ou não
Acessibilidade	A organização proporciona a acessibilidade de pessoas com deficiência aos produtos e instalações da organização?	Ambientes e mobiliário adaptados e funcionários treinados
Programa e/ou ações para eficiência energética	Possui Programa e/ou ações formalmente definidos para diminuição do consumo energético e/ou para o uso de fontes alternativas?	Programa e/ou ações formalmente definidos para diminuição do consumo energético e/ou para o uso de fontes alternativas
Programa e/ou ações para uso racional de água	Possui Programa e/ou ações formalmente definidos e implantados para o consumo consciente da água e/ou para o uso de fontes alternativas?	Programa e/ou ações formalmente definidos e implantados para o consumo consciente da água e/ou para o uso de fontes alternativas (captação água da chuva, por exemplo)
Programa e/ou ações para Gestão de resíduos	Possui Programa e/ou ações formalmente definidos e implantados para gestão dos resíduos da operação de serviços?	Programa e/ou ações formalmente definidos e implantados para gestão dos resíduos

Fonte: Autor.

4.7 DIMENSÃO 7 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A organização orientada por objetivos claros e alinhados estrategicamente tende a crescer, a competir potencialmente, a ser mais produtiva, a melhorar o desempenho e a aumentar a satisfação dos clientes. Tais objetivos normalmente são definidos pela alta direção, são mensuráveis e monitoráveis para funcionarem como bússola do sistema

empresarial (MEIRA; CERON, 2004). O foco no cliente e nas soluções não são exclusivos do setor de serviços e somente significam uma boa gestão (SAMPSON, 2012). Faz-se necessária uma reflexão sobre os rumos desejados à organização e sua consequente perpetuação no espaço competitivo.

4.7.1 Informações sobre o mercado

Serviços são diferentes de produtos manufaturados e a presença física do cliente gera maior complexidade à gestão de operações. A simultaneidade, heterogeneidade dos serviços impossibilita inspeções de qualidade entre a produção e consumo, com impactos em toda a gestão (PRAJOGO, 2006). Assim, quanto mais informações a organização recolher sobre o mercado, mais bem preparada pode estar para a produção e entrega de serviços com qualidade. As informações advêm da experiência de contato com os clientes atuais, por meio de pesquisas de mercado próprias ou terceirizadas, pela participação em associações patronais ligadas ao turismo, assinatura de revistas especializadas, participação em eventos, entre outras formas de captação das expectativas e necessidades dos clientes. O FNQ (2009) recomenda que as decisões sejam tomadas com base em fatos e dados. A organização precisa definir, desenvolver e implantar mecanismos de coleta, registro, tratamento, armazenamento, entrega, e suporte aos usuários, mediados ou não por sistemas informatizados.

O comércio eletrônico, antes um meio para automatizar e diminuir custos operacionais, tornou-se um excelente instrumento para aumentar o relacionamento com o cliente e dele colher informações valiosas sobre seus hábitos de consumo, histórico de compras, volumes de gastos, entre outros (BA; JOHANSSON, 2008). Companhias aéreas e hotéis, por exemplo, conseguem por meio da tecnologia monitorar e intermediar a comunicação entre fornecedores e clientes (YILMAZ; BITITCI, 2006). Também pode-se utilizar a tecnologia de informação para ofertar maior variedade de serviços, atraindo clientes por meio de operações integradas e de maior valor (VOSS; ROTH; CHASE, 2008). O *marketing* unido à comunicação virtual é um fator de competitividade, sobretudo no setor de turismo, no qual o cliente costuma realizar pesquisas de mercado antes de definir um destino. A atenção à linguagem e forma de comunicação também distinguem-se como fatores decisivos para conquistar o turista (XIANG, 2007).

Por outro lado, o cliente sente maior segurança ao deparar-se com uma marca com a qual tem familiaridade e que o efeito positivo da

imagem interfere nas intenções de compra do cliente (ASHTON *et al.*, 2010). Do ponto de vista de Chang (2013), a lealdade é consequência da reputação da organização frente ao cliente, pois empresas de renome geram mais confiança e valor, caso contrário não chegariam no patamar em que estão. Zelenka (2009) afirma que oitenta por cento dos clientes que compram pela *internet* preferem as empresas com marcas reconhecidas.

4.7.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico traduz os interesses das organizações em objetivos e métricas que orientam os níveis hierárquicos sobre as ações a tomar, dando-lhes condições de execução com bases mais sólidas. Objetivos, metas e métricas são mutuamente ligados e indispensáveis. Um, sem o outro, torna inútil o esforço de criar uma estratégia com foco no cliente (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

A organização não pode se eximir de estabelecer e implantar estratégias organizacionais, sob pena de sucumbir frente a pressões da concorrência direta, bem como de outras empresas do destino turístico onde está instalada ou por destinos mais atraentes (BENÍTEZ; MARTÍN; ROMÁN, 2007). A posição competitiva é alcançada com investimento em gestão da qualidade e esta será bem sucedida se o foco e as soluções recaírem sobre o turista, com objetivos claros e metas realistas e alcançáveis (ERAQI, 2006). O alinhamento à estratégia leva os colaboradores de agências de viagens a dedicarem-se a satisfazer os clientes, criando relacionamentos comerciais de confiança e selecionando pacotes turísticos apropriados à realidade específica do comprador. Esse alinhamento envolveria, então, um programa de treinamento com foco no turista (MOLINER *et al.*, 2007).

4.7.3 Benchmarking

Mak (2011) por meio de um relato de um gestor, constatou que a implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000 gerou interesse na concorrência em fazer o mesmo. De acordo com Narayan, Rajendran e Sai (2008), *benchmarking* é um processo de aperfeiçoamento contínuo no qual empresas espelham-se no desempenho das melhores, investigando como agem em termos estratégicos e de operações. Para o setor de turismo, pela singularidade e dependência do local, precisa-se antes criar condições para medir a qualidade do serviço turístico. Para Sainaghi (2010), os hotéis possuem dados de operações mais

consistentes e um perfil e operações homogêneas que facilitam o *benchmarking*. Empresas de pequeno porte se valem do *benchmarking* com maior intensidade, porém, sem o rigor necessário à prática, o que resulta em alterações relevantes para os empresários, mas irrelevantes para o negócio (HWANG; LOCKWOOD, 2006). Para Eraqi (2006) os destinos deveriam criar indicadores de qualidade comuns e ter procedimentos definidos e instâncias para troca em um processo de rede. De alguma forma, associações como Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), Anttur (Associação Nacional de Transportadores de Turismo) e ABAV (Associação Brasileira de Agência de Viagens) cumprem parte desse papel, porém, não foi evidenciada uma prática sistemática de *benchmarking*.

4.7.4 Componentes e itens da “Orientação para o Mercado”

Para a dimensão de “Destino turístico” foram determinados os itens de avaliação definidos no Quadro 13, com a indicação, quando aplicável, de possíveis fontes de evidência objetiva para orientar a ação do avaliador.

Quadro 13 - Componentes e itens da "orientação para o mercado"

Componentes	Item	Fontes de evidência
Informações sobre o mercado	Obtém e analisa informações acerca de necessidades e as expectativas dos clientes, atuais e potenciais, de ex-clientes e de usuários para subsidiar as decisões estratégicas?	Clientes atuais; Pesquisa de mercado; Revistas especializadas; Reuniões setoriais; Informações do sindicato patronal; Congressos e eventos etc.
Comunicação com o mercado	Faz promoção e/ou propaganda dos serviços em português e em outro idioma e evita o uso de termos que induzam a expectativas de serviços superiores aos que são ofertados?	Material de divulgação impresso (Folderes, cartazes e material de divulgação impresso em geral); Anúncios em jornais e revistas; Anúncios em rádio ou tv; Equipe de vendas externa; Telemarketing ativo; etc.
	Informa o nome fantasia de maneira precisa, positiva e explícita em todo e qualquer material de divulgação nos meios publicitários, correspondências, formulários?	

Componentes	Item	Fontes de evidência
Comunicação com o mercado (cont.)	Utiliza ferramentas para a comunicação com o cliente, promoção da empresa e de produtos e serviços além do atendimento pessoal?	Telemarketing; Correio eletrônico; Site; Blog; Redes sociais; etc.
	A empresa comunica imediatamente fatos relevantes à sociedade e aos clientes e demais partes interessadas? Deve definir os critérios para considerar um fato relevante.	
	A organização exibe em locais visíveis das áreas de uso comum e/ou individuais, um resumo das disposições sobre a utilização de instalações, instalações ou equipamentos em português e, no mínimo, em inglês?	Folhetos; Cartazes; Placas; Banners ; etc
Planejamento Estratégico	O planejamento estratégico organizacional está implantado?	Missão; Visão; Objetivos Estratégicos; Metas; Indicadores; Planos de Ação
	Os valores, princípios e ações relativos à estratégia são comunicados internamente e às partes interessadas, quando apropriado?	
	A organização aloca recursos que asseguram a implantação dos planos de ação?	Atas de reunião, orçamentos anuais, etc.
<i>Benchmarking</i>	A organização investiga as boas práticas de gestão de organizações de referência para apoiar o aprendizado, destacando os critérios de seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações?	Práticas e/ou planos de <i>benchmarking</i>

Fonte: Autor.

4.8 ANÁLISE DO INSTRUMENTO

As dimensões, componentes e itens teóricos apresentados na seção anterior passaram pela análise de especialistas ligados ao turismo

(análise de construto), pela análise dos entrevistadores e pela aplicação a um grupo selecionado de empresas (análise semântica), antes da aplicação na pesquisa de campo.

O processo de análise do instrumento foi apoiado pela Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Esportes de Florianópolis (Setur), seguindo o roteiro da Tabela 12. A análise do instrumento de pesquisa identificou oportunidades de melhoria antes de submetê-lo a um grupo maior de respondentes. Nesta tese, em momento oportuno, será apresentada somente a versão final do instrumento, após todas as análises.

Tabela 12 – Roteiro de análise do instrumento

Ação	Objetivo	Subprodutos	2013	2014	
			08	01	02
Reunião com especialistas	Análise de construto com especialistas	análise de construto	x		
Reunião com entrevistadores	Análise semântica com entrevistadores e empresas indicadas	análise semântica		x	
Pré-teste	Aplicar o instrumento em uma amostra de 10 empresas convidadas				x

Fonte: Autor.

4.8.1 Análise de construto

A análise de construto é um processo de confirmação por meio da opinião de especialistas, também chamada de análise de conteúdo para verificar a conformidade dos itens com o conceito (construto) que pretende medir (PASQUALI, 2003). Nesta pesquisa, fez-se o convite para sete especialistas cujos currículos resumidos estão no Quadro 14 (ver também Apêndice A). Observa-se que todos têm ampla formação teórica e prática em gestão do turismo e muito poderiam contribuir para a pesquisa.

 Quadro 14 - Currículo resumido dos especialistas

Currículo resumido

Especialista em Administração Global (2001) pela Universidade de Independente de Lisboa. Foi professor titular do Curso de Turismo e Hotelaria da Associação de Ensino de SC (ASSESC). Desenvolve metodologia e presta consultoria e assessoria em gestão empresarial, mercado turístico, regionalização do turismo, capacitações específicas, entidades de classe. Desenvolveu projetos de âmbito nacional: Projeto 65 Destino Indutores (2009) e Projeto de Gestão de Destinos Turísticos(2011) realizados pelo Ministério do Turismo (2007-2011).

Mestrado no Instituto Nacional de Administração Pública em Alcalá de Henares, na Espanha, bacharel em Administração, com habilitação em Turismo e Hotelaria. Membro do Conselho Municipal de Turismo, do Comitê para elaboração do Planejamento Turístico e de *Marketing* de Florianópolis-SC e de Santa Catarina, e coordenadora para o Ministério do Turismo do Programa 65 Destinos Indutores do Brasil.Secretária de Turismo de Florianópolis-SC.

Pesquisador com Bolsa Produtividade do CNPq, doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC em 1998. Atualmente é professor visitante na Universidade Nacional de San Agustín (UNSA) e professor titular da Universidade do Vale do Itajaí. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo onde estão inseridos os cursos de Mestrado em Administração e Doutorado em Administração e Turismo. Além disso, estuda instrumentos de gestão, a partir dos conceitos de sustentabilidade, que visem à inserção do setor turístico na dinâmica das localidades.

Pós-doutorado da UFSC na área de Inteligência Organizacional. Doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC (2007). Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC (2001). Graduação em Administração Habilitação em Comércio Exterior e Professora de cursos de Pós-Graduação na área de gestão de destinos turísticos. Consultora do SENAI/SC. Atualmente ocupa o cargo de Secretária Adjunta na Secretaria de Turismo do Município de Florianópolis-SC.

Graduação em Ciências Contábeis pela UFSC (1996), mestrado (1999) e doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC (2003), Pós-Doutorado pela Universidad de Valência-Espanha (2011). Professor Associado I da UFSC.

Doutorado em Engenharia de Produção, Mestrado em Geografia - Desenvolvimento Regional e Urbano pela UFSC, Especialização em Administração Pública e Graduação em Administração.Exerceu funções executivas de Diretor de Operações, Planejamento e Presidente da Agência de Fomento de Turismo de SC. Atualmente é Professor Associado IV da UFSC UFSC.Graduação em Administração, Administração Pública, Economia e Ciências Contábeis.Exerce as funções de Sub-Coordenador do Mestrado

Fonte: Autor, a partir de informações da plataforma Lattes (CNPQ).

A análise de construto verificou se as dimensões, componentes e itens teóricos eram ou não importantes para avaliar a gestão da

qualidade em serviços turísticos e se haveria necessidade de inclusão ou exclusão (ver Figura 11).

A reunião ocorreu nas dependências da Setur em 27 de agosto de 2013 e os que não puderam comparecer enviaram parecer por *e-mail*. Os especialistas foram unânimes em não eliminar dimensões ou componentes, mas incluíram componentes e sugeriram alterações no texto conforme segue:

- a) Reordenamento das dimensões para que sejam colocadas no instrumento em uma ordem lógica e inteligível;
- b) Inclusão de itens que não foram contemplados no modelo teórico;
- c) Encurtamento do nome das dimensões e componentes, reduzindo-as a poucas palavras ou expressões;
- d) Inclusão da componente “Governança” na dimensão de “Requisitos Compulsórios”, para verificar se a organização participa de entidade representativa do seu setor, pois compreendem que ser associado é importante para a governança regional em termos de elaboração, monitoramento e, em alguns casos, na execução de políticas públicas, desenvolvimento do setor, e promoção do crescimento local e de um ambiente de negócios favorável aos empreendimentos;
- e) Alterar a componente “assessoria ao cliente” para a dimensão “orientação para o mercado”, pois estaria mais alinhada à esta dimensão;
- f) Reunir as componentes “sistemas para o recebimento de *feedback* do cliente”; “monitoramento da fidelidade” e “sistemas de monitoramento e medição” em uma única componente denominada “medição e monitoramento”;
- g) Reunir as componentes “procedimentos operacionais”; “procedimentos de segurança” e “procedimentos de manutenção” em uma única componente denominada “procedimentos”;
- h) Reunir as componentes “treinamento e qualificação dos gestores” e “treinamento e qualificação dos empregados” em uma única componente denominada “qualificação”;
- i) Alterar o nome da dimensão “ética e responsabilidade social” para “Responsabilidade socioambiental”;
- j) Reunir as componentes “programa e/ou ações para eficiência energética”; “programa e/ou ações para uso racional de água” e “programa e/ou ações para gestão de resíduos” em uma única

componente denominada “programa e/ou ações socioambientais;

- k) Alterar a componente “princípios éticos” para “código de ética” porque a primeira não é passível de avaliar objetivamente.

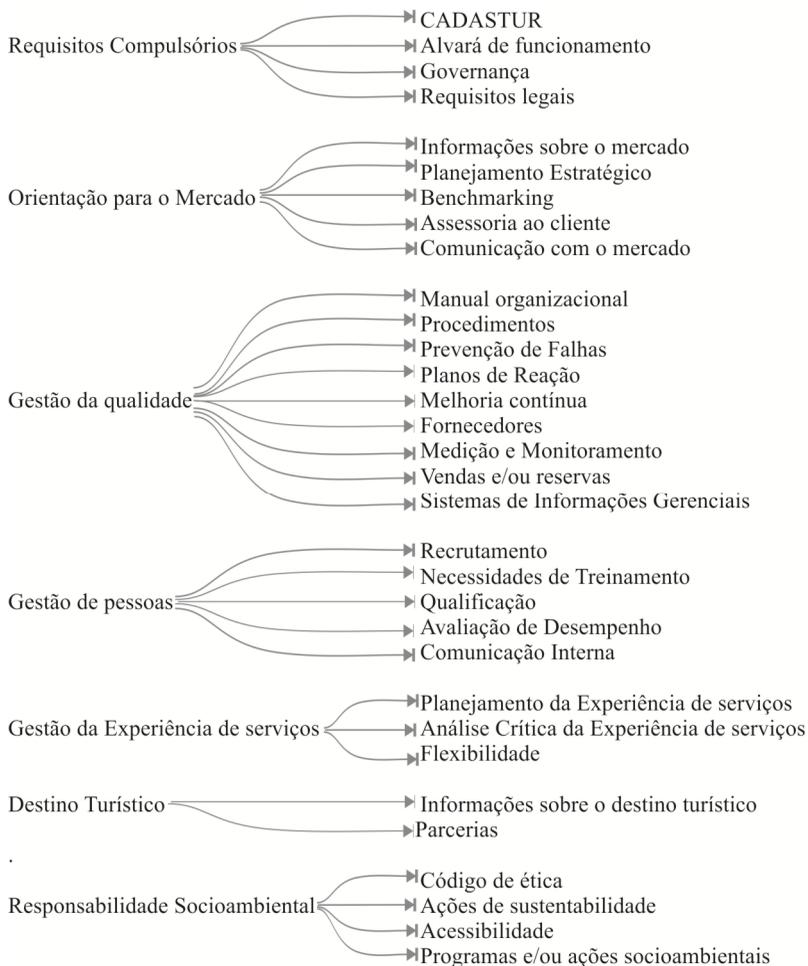


Figura 11 - Dimensões e Componentes após análise de construto

Fonte: Autor

4.8.2 Análise semântica

A análise semântica para Pasquali (2003) deve ser realizada por indivíduos previamente selecionados da população com o intuito de verificar se os itens são compreendidos e para evitar algum tipo de constrangimento ou dificuldade de entendimento causado por item mal formulado.

Como o instrumento foi aplicado por entrevistadores profissionais, optou-se por realizar a análise semântica em dois grupos. O primeiro foi o grupo de entrevistadores para verificar se compreendiam as questões e os conteúdos de forma a aplicá-los com propriedade. O segundo foi um grupo de empresas de Florianópolis-SC selecionadas arbitrariamente, com pelos menos duas organizações de cada uma de quatro atividades do setor turístico sugeridas pela Setur (agências de viagem, meios de hospedagem, bares de restaurantes e organizadores de eventos), onde se aplicou o instrumento após análise semântica dos entrevistadores. Essa aplicação serviu como treinamento de campo para os entrevistadores mas também como análise semântica com foco nos entrevistados. Os pesquisadores foram orientados a relatar qualquer observação do entrevistado para avaliar necessidade de alteração do instrumento.

4.8.2.1 Análise semântica pelos entrevistadores

Duas reuniões com os proprietários da empresa de pesquisa e seus entrevistadores foram realizadas em 22 e 27 de janeiro de 2014. Buscou-se alinhar os conceitos embutidos nas dimensões, componentes e itens, bem como a exclusão de termos dúbios ou inconsistentes e a inclusão de outros, quando necessário. Cada item foi apresentado separadamente e dúvidas foram sanadas.

As respostas de cada item estavam em escala Likert de 3 a 5 pontos, mas os entrevistadores não sabiam, por exemplo, quais critérios utilizar para avaliar uma empresa com notas acima de 1. Para atender a essa demanda, as escalas foram apresentadas na forma de texto para que o entrevistador tivesse condições de avaliar objetivamente a organização e marcar a opção mais apropriada. Em consequência, todos itens reduziram o número de pontos na escala Likert, com 3 ou 4 pontos. Os itens deixaram de ser perguntas e tornaram-se afirmativas que seriam comparadas com a situação da empresa. A Figura 12 traz como exemplo o item “requisitos legais” com a configuração antes e depois da avaliação semântica.

ANTES			
DIMENSÃO	COMPONENTES	ITEM	AValiação
Requisitos Compulsórios	Requisitos legais	A empresa identificou e analisou os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis ao negócio e executa ações visando ao seu pleno atendimento?	1 2 3 4 5
DEPOIS			
Requisitos legais			
A organização deve identificar e analisar os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis ao negócio e executar ações visando ao seu pleno atendimento.			
<input type="checkbox"/> A organização não identifica e analisa os requisitos legais aplicáveis ao seu negócio. <input type="checkbox"/> A organização identificou requisitos, mas não os analisou. <input type="checkbox"/> A organização identificou e analisou requisitos, mas não os atende completamente. <input type="checkbox"/> A organização identificou e analisou requisitos e os atende plenamente.			

Figura 12 - Alteração do item de “requisitos legais” após avaliação semântica
 Fonte: Autor.

4.8.2.2 Análise semântica pelos entrevistados

Um grupo de doze empresas foi selecionado arbitrariamente para a análise semântica, com no mínimo duas empresas por ramo de atividade e de localidades distintas na cidade (Tabela 13).

O pré-teste ocorreu ao longo do mês de fevereiro de 2014 e as alterações demandadas dessa etapa foram:

- a) O questionário muito longo dificultava o manuseio das folhas e “assustava o entrevistado”, segundo expressão de um dos entrevistadores. O instrumento foi transformado em um Roteiro de Entrevista e um outro modelo simplificado foi desenvolvido para facilitar a pesquisa de campo. O Roteiro de Entrevista virou um documento auxiliar do entrevistador a ser usado quando precisar dirimir quaisquer dúvidas sobre o conteúdo;
- b) Os entrevistados ficavam preocupados ou constrangidos quando lhes perguntavam sobre alvará de funcionamento e requisitos legais no início da entrevista, pois lhes sugeria algum tipo de fiscalização do poder público. A dimensão “requisitos compulsórios” foi transferida para o final do roteiro;
- c) A componente “ações de sustentabilidade” estava subentendida na componente “programas e/ou ações socioambientais” e foi incorporada por essa última;

- d) Criou-se, no item 3.3.1. a opção de resposta “nunca recrutou”, com valor 1 na escala Likert. Não fora prevista, mas surgiu como resposta durante o pré-teste. Esse item ficou com 5 pontos Likert;
- e) A componente “assessoria ao cliente” estava subentendida na componente “comunicação com o mercado” e foi incorporada por essa última;
- f) A dimensão “destino turístico” foi modificada para “divulgação do destino turístico” por conceituar melhor o significado proposto.

Tabela 13 - Perfil das empresas da análise semântica

Atividade	Bairro	Nº func.
Agência de Turismo	Canasvieiras	2
	Centro	19
	Centro	1
	Centro	15
Bares e restaurantes	Barra da Lagoa	30
	Cachoeira do Bom Jesus	42
	Ribeirão da Ilha	20
Meio de Hospedagem	Inglese	30
	Jurerê	12
	Ponta das Canas	40
Organizador de eventos	Barreiros	8
	Saco dos Limões	26

Fonte: Autor.

O resultado dessa etapa foi um roteiro de entrevista com sete dimensões, trinta componentes e cinquenta e um itens de avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos preliminares (Figura 13).

Esse instrumento preliminar foi aplicado em uma amostra maior de empresas de turismo de Florianópolis-SC e cujos resultados e análises de dados estão na próxima seção. Algumas componentes, por serem conceitos abrangentes, precisaram de desmembramento em vários itens. O roteiro de entrevista final está no Apêndice B.



Figura 13 – Dimensões, componentes e itens de avaliação preliminares

Fonte: Autor

5 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi feita com empresas de turismo de Florianópolis-SC para avaliar o comportamento dos dados em uma amostra maior que a do pré-teste (ver Tabela 14). O roteiro será detalhado ao longo desta seção.

Tabela 14 – Roteiro da pesquisa de campo

Ação	Objetivo	Subprodutos	2014		
			04	05	06
Comunicação oficial	Comunicar oficialmente a visita técnica para as empresas	<i>e-mail</i> com escritório	x		
Avaliação <i>in loco</i>	Visitar a organização e preencher o instrumento de pesquisa	Instrumento preenchido		x	
Tabulação dos resultados	Organizar e analisar estatisticamente os resultados	Dados tabulados			x
Relatório final	Consolidar as informações e a análise dos resultados em um documento	Informações sobre a gestão da qualidade de serviços nas empresas			x

Fonte: Autor

5.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A cidade de Florianópolis-SC foi escolhida para aplicação porque, em primeiro lugar, tratava-se de uma escolha por conveniência. O pesquisador reside na cidade e pode acompanhar de perto a aplicação do instrumento e auxiliar pessoalmente em caso de dúvidas dos entrevistadores. Também foi conveniente porque houve a chancela da Setur, o que foi crucial para avaliar a pesquisa perante as empresas e suas representações patronais, diminuindo suspeitas de fiscalização ou qualquer outro procedimento que intimidasse os respondentes.

Conveniência à parte, Florianópolis-SC é uma capital de Estado, que tem um setor de serviços com grande representatividade no PIB do município (Figura 14), com média de 70% da mão-de-obra ativa envolvida em atividades de serviços e grande parcela das ocupações no setor de turismo.

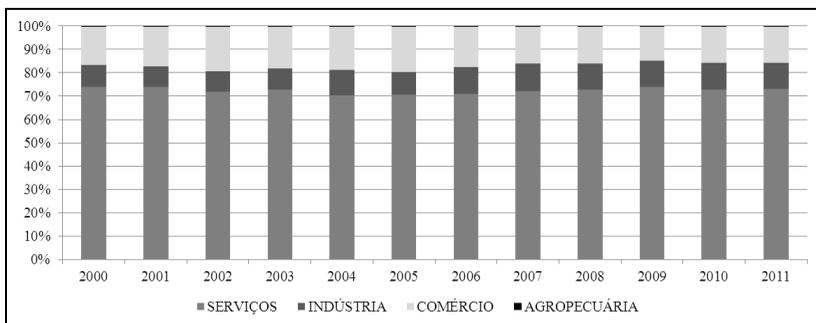


Figura 14 - Participação dos setores na economia de Florianópolis-SC

Fonte: Adaptado de IBGE (2014b).

A Figura 15 também evidencia o crescimento acentuado do PIB dos serviços no município nos últimos anos, enquanto outros setores com tendência bem mais amortecida.

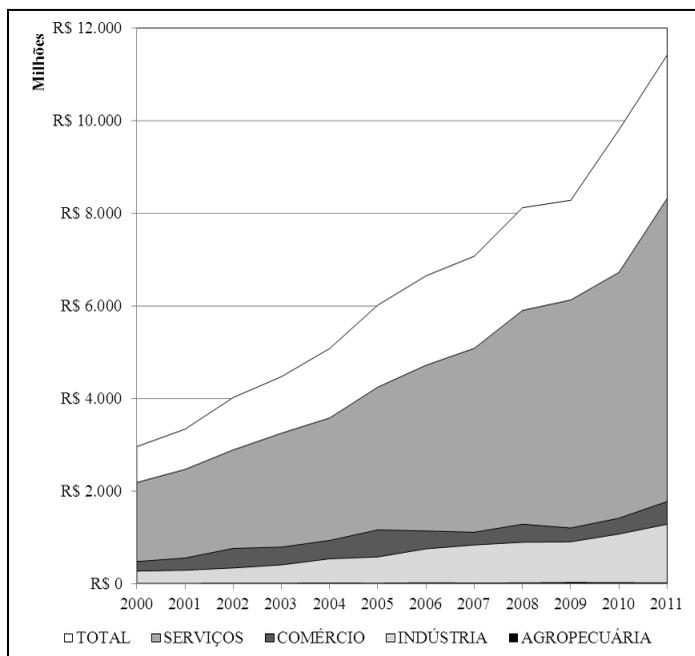


Figura 15 - Produto Interno Bruto de Florianópolis-SC por setor da economia

Fonte: Adaptado de IBGE (2014b).

A Tabela 15 mostra que de 2012 para 2013 houve um aumento de visitantes em mais de 70% entre as dez cidades que mais demandam passageiros para Florianópolis-SC. Esse número é bastante representativo, pois inclui somente as entradas pelo terminal rodoviário da cidade, excluindo-se o aeroporto e as entradas por veículos particulares e/ou alugados.

Tabela 15 - as 10 cidades que mais demandam passageiros para Florianópolis-SC

	2012		2013		Aumento
	Cidade	Nº passageiros	Cidade	Nº passageiros	
1º	Curitiba	102.760	Curitiba	186.081	81,08
2º	Porto Alegre	57.285	Porto Alegre	94.495	64,96
3º	Blumenau	43.101	Blumenau	78.733	82,67
4º	Enseada	40.358	Enseada	68.431	69,56
5º	Garopaba	32.263	Araranguá	55.793	72,93
6º	Araranguá	30.919	Pinheira	50.041	61,85
7º	Pinheira	29.848	Garopaba	48.731	63,26
8º	Lages	17.458	Lages	32.267	84,83
9º	Jaragua do Sul	16.649	JaraguadoSul	28.463	70,96
10º	D. Cerqueira	16.627	D.Cerqueira	26.479	59,25
TOTAL		387.268		669.514	72,88

Fonte: Setur

Para o transporte aeroportuário, a Tabela 16 mostra um significativo aumento do número de passageiros desembarcados no primeiro semestre de 2014, talvez por influência da Copa do Mundo, mas ainda assim com tendência de crescimento.

A ocupação dos hotéis em feriados e na temporada tem aumentado nos últimos anos (Tabela 17), provavelmente fruto de políticas públicas de atratividade da cidade. Campos em branco significam que os dados não existem ou o feriado ocorreu no fim de semana.

Tabela 16 – Passageiros internacionais desembarcados em Florianópolis-SC

Mês	Desembarcados		
	2013	2014	%
Janeiro	21.652	20.014	(7,57)
Fevereiro	18.619	16.056	(13,77)
Março	8.218	5.951	(27,59)
Abril	2.402	4.890	103,58
Maiο	2.800	3.605	28,75
Junho	2.807	3.724	32,67
Julho	3.663	4.399	20,09
Agosto	2.948	-	-
Setembro	4.404	-	-
Outubro	3.726	-	-
Novembro	4.203	-	-
Dezembro	11.681	-	-
TOTAL	87.123	58.639	-

Fonte: Infraero

Tabela 17 – Percentual de ocupação de hotéis em Florianópolis-SC por feriado/temporada

Feriado/ Temporada	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Natal	41,3	45,0	55,4	57,0	60,3		43,0	58,2	58,6	0,0
Reveillon	90,1	84,5	94,6	97,9	81,2	84,3	80,2	90,4	92,6	0,0
Carnaval	84,0	77,2	90,7	78,1	68,6	78,5	72,3	77,5	79,2	72,3
Páscoa	61,6	46,6	62,2	64,3	50,3	60,4	72,4	59,1	63,8	73,2
Tiradentes	-	-	-	62,1	57,3	-	-	-	-	-
Trabalho	-	-	52,3	54,1	46,7	-	-	48,7	-	-
Independência	56,5	56,7	63,1	-	50,2	68,5	49,3	60,8	-	-
N.Sª Aparecida	42,2	49,0	66,7	-	68,6	70,5	59,5	69,6	-	-
Finados	-	55,3	49,4	-	63,6	61,7	47,7	62,9	-	-
República	70,2	-	84,9	S	-	73,8	72,3	85,7	82,5	0,0
Janeiro	77,0	74,2	79,5	73,5	62,2	67,7	74,5	78,8	77,3	79,3
Fevereiro	63,9	58,2	67,2	63,2	56,7	61,0	57,7	69,0	64,2	64,4
Temporada	72,5	66,3	73,3	68,4	59,5	64,3	51,8	73,9	70,8	70,8

Fonte: Setur

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa foi divulgada nos meios de comunicação de acesso aos empresários e correspondências oficiais encaminhadas para solicitar apoio e disponibilidade para receber o entrevistador. Um ofício foi entregue pelos entrevistadores aos respondentes (proprietários e/ou gerentes), conforme modelo no Apêndice C.

As visitas foram agendadas e realizadas por um grupo de cinco entrevistadores em uma amostra não estratificada, conforme Tabela 18. A pedido da Setur, foi incluída a atividade de Restaurantes, Cafeterias e Bares, o que não compromete o resultado da pesquisa e tampouco a adequação dos itens do instrumento. Optou-se por gerar uma amostra de empresas da cidade de Florianópolis-SC consultadas em fontes como Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), Cadastur, Junta Comercial, entre outras. A amostra de empresas resultou em 52 unidades que foram visitadas e avaliadas.

Tabela 18 - Amostra não estratificada de empresas de Florianópolis-SC

Prestador de Serviço Turístico	Nº empresas	%	Amostr a (n₀)	%
Agência de Turismo (AT)	314	44,4%	5	9,6%
Cafeteria, Bar e Restaurante (CB)	227	32,1%	36	69,2%
Meio de hospedagem (MH)	87	12,3%	6	11,5%
Organizadora de Eventos (OE)	40	5,6%	3	5,8%
Transportadora turística (TT)	40	5,6%	2	3,8%
Total	729	100%	52	100%

Fonte: Autor

5.2.1 Resultados da estatística descritiva

Em termos de estatística descritiva, esta seção abordará como os dados comportaram-se em termos das medidas de tendência central e

como foi a distribuição dos escores dos respondentes. Para Urbina (2007), dados em escalas ordinais tem as propriedades de identidade (os números identificam categorias) e de ordem (os números compõem uma série com hierarquia). Contudo, os números denotam posição na hierarquia, mas não informam a distância entre eles. Assim, quando forem calculados os escores, na realidade o cálculo resulta em postos e não podem ser objetos de análise como se tratassem de escalas nominais (SIEGEL, 2006).

5.2.1.1 Medidas de tendência central

No primeiro momento, apresenta-se a análise dos dados brutos em escala ordinal que, segundo a teoria da medida, pode ter as medidas de tendência central expressas somente na forma de moda e mediana. A moda é o valor com maior frequência na distribuição e a mediana que divide a distribuição ao meio, com 50% dos dados para cada lado (URBINA, 2007). O Apêndice D mostra a distribuição da moda e da mediana das respostas dos itens.

A moda, obviamente é o ponto da escala Likert com maior frequência em cada questão. Observa-se que algumas questões têm as respostas concentradas nos primeiros pontos da Escala Likert, o que se configura em oportunidades para as empresas, para as associações que as representam e para o poder público. Como exemplo, cita-se os itens 1.4.5. (informações sobre o uso das instalações e equipamentos); 2.4.1. (elaboração e implantação de planos de contingência); 6.1.1. (código de ética) e 7.1.1. (Inscrição no Cadastur). O item 7.4.1. é unimodal pois todos os respondentes tiveram marcadas a opção 4 e o 5.2.1 é bimodal.

Ainda que a moda traga informações importantes, Siegel (2006) alega que a mediana é mais indicada para avaliar dados oriundos de escalas ordinais pois não é afetada pelas medidas que estão acima ou abaixo. Observa-se que dos 51 itens, somente 7 têm mediana igual ao máximo de pontos da escala Likert do item, que são o 3.1.1.; 3.3.1.; 3.3.2.; 4.1.1.; 4.1.2.; 6.2.1; 7.2.1; e 7.4.1. Porém, quatro desses itens mais bem pontuados não calibraram no teste de confiabilidade como será visto mais adiante e serão retirados do instrumento.

De maneira geral as empresas tiveram um mal desempenho no teste, como informam as medianas 1 em 13 itens e 2 em 25, do total de 51. Esse resultado sugere que muito precisa ser feito em termos de gestão da qualidade em serviços turísticos para as empresas avaliadas.

5.2.1.2 Escores dos respondentes

Foi realizada a transformação nos resultados da escala para que as respostas em escala ordinal se transformassem em um escore, com a soma de todos os pontos. O escore das empresas teve a distribuição apresentada no histograma da Figura 16 que sugere uma distribuição normal dos dados. O gráfico também sugere uma distribuição assimétrica à esquerda, indicando que a maioria das empresas está com escore abaixo da metade da pontuação máxima do teste de 200 pontos.

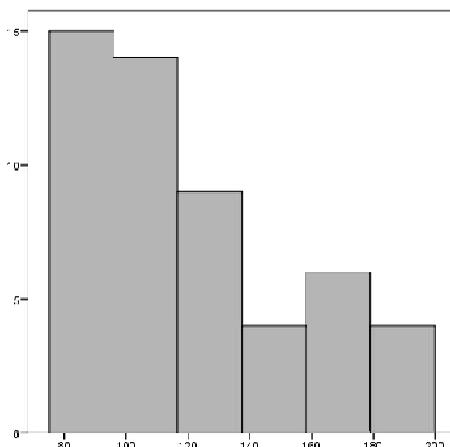


Figura 16 - Histograma dos escores das empresas

Fonte: Autor, a partir do *software* SPSS 20

Para confirmar a normalidade dos escores, conduziu-se um teste de hipótese:

H₀: os dados dos escores se originam de uma distribuição normal;

H₁: os dados dos escores não se originam de uma distribuição normal;

Para confirmar a normalidade, o teste de Kolmogorov-Smirnov foi realizado na amostra com 95% de confiança. A hipótese nula não é rejeitada se $p\text{-value} > 0,05$. Os resultados (Apêndice E) do teste de Kolmogorov-Smirnov tiveram um $p\text{-value}$ igual a 0,028 (inferior a 0,05), o que levou a rejeitar a hipótese nula, ou seja, os dados dos escores não eram parte de uma distribuição normal. Contudo, uma vez que o histograma apresenta claramente uma inclinação para a esquerda, Leech, Barrett e Morgan (2005) sustentam que se pode considerar normal

quando a assimetria (*skewness*) tem valor no intervalo $[-1;1]$. O teste revelou uma assimetria de 0,631. Portanto, pode-se dizer que a amostra com os escores tem uma distribuição normal aproximada, permitindo que se apliquem testes paramétricos.

A Figura 17 mostra a distribuição dos escores ordenados da empresa mais bem pontuada (hotel, situado no bairro de ingleses, com 30 funcionários) para a menos pontuada (transportadora náutica, sem funcionários, sediada na Lagoa da Conceição), destacando as diferentes atividades turísticas que compõem a amostra. A amostra teve um escore máximo de 188 e um mínimo de 75, sendo que para o teste, os limites do escore são $[51;200]$.

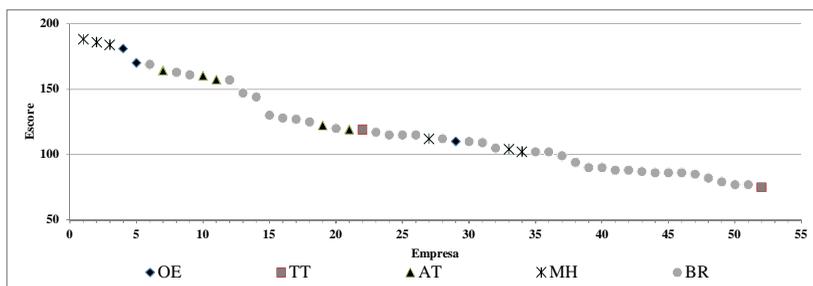


Figura 17 - Ranking dos escores das empresas

Fonte: Autor

5.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE DO INSTRUMENTO

Nesta seção apresenta-se o resultado do estudo de confiabilidade pelo Alfa de Cronbach e o estudo da validade do instrumento por meio de análise fatorial por componentes principais.

5.3.1 Alfa de Cronbach

O *software* SPSS foi usado como suporte para análise das respostas dos itens, com o intuito de verificar o quanto o instrumento é confiável e exato.

Um estudo inicial considerou todos os itens do instrumento e resultou nos dados do Apêndice F. Constatou-se o Alfa de Cronbach bem próximo a 1,0 para com itens padronizados (0,967), indicando que o teste tem alta confiabilidade. O item 7.4.1 (Requisitos legais) foi retirado do instrumento porque todos os respondentes marcaram a

pontuação máxima e portanto é um item que não discriminava as empresas umas das outras.

Optou-se por medir o Alfa de Cronbach para cada dimensão isoladamente e o resultado também é apresentado no Apêndice F. Nessa análise pormenorizada, determinou-se fosse incluído como o Alfa de Cronbach da dimensão se comportaria caso algum item fosse deletado. Com base nessa análise, optou-se por excluir os itens 3.1.1. (Recrutamento); 4.3.1. (Flexibilidade); 6.2.1. (Acessibilidade) e 7.2.1. (Alvará de funcionamento).

Os motivos para não calibração desses itens podem estar na já mencionada desconfiança em relação ao teste, pois 6.2.1.; 7.2.1 e 7.4.1. envolvem situações compulsórias para o empresário e previstas em lei, o que pode ter levado a uma superestimação das respostas e consequente impacto negativo na confiabilidade. Tais itens também independem se a gestão da qualidade da empresa é boa ou não.

Os demais itens excluídos pareciam ter problemas na sua construção, o que os levaram a não calibrar. Flexibilidade (4.3.1.) é uma variável difícil de avaliar objetivamente, o que pode ter enviesado os resultados. O item 3.1.1. teve um problema associado à sua elaboração, pois o mesmo conjugava dois questionamentos: a) se a empresa recruta pessoas interna e externamente; b) se recruta por meios próprios ou por empresa terceirizada de RH.

Após o estudo de confiabilidade e a retirada dos itens não calibrados, o instrumento com 46 itens apresenta um Alfa de Cronbach de 0,970, bastante elevado e obviamente maior que o medido antes da retirada dos itens com problemas.

5.3.2 Análise fatorial

Apresenta-se nesta seção o estudo da validade do instrumento com 46 itens de avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos com dados coletados na cidade de Florianópolis-SC. Os resultados numéricos do estudo foram realizados com auxílio do *software* SPSS 20 e encontram-se no Apêndice G.

O teste KMO resultou no índice de 0,666 que, pela indicação de Pereira (2006), indicam que a análise fatorial é válida, pois valores entre 0,6 e 0,7 representam que a amostra é razoável. O teste Bartlett de esfericidade é alto (1035) para uma significância de 0,000, o que indica haver correlação entre variáveis e, portanto, pode-se realizar a análise fatorial por componentes principais.

As communalidades iniciais são todas iguais a 1,0 e após a extração variaram de 0,539 a 0,959, indicando novamente que a análise fatorial poderia ser feita, pois somente itens com communalidades inferiores a 0,3 seriam retirados.

Encontrou-se inicialmente 9 componentes principais com autovalor superior a 1,0, sugerindo a existência de 9 fatores explicando 80,153% da variância acumulada. Contudo, a análise de componentes principais indica a unidimensionalidade do instrumento, resultado validado pelo gráfico *scree plot* (Figura 18) dos autovalores *versus* número de fatores por ordem de extração. A primeira componente aparece destacada das demais, indicando que os itens do instrumento compõem uma única dimensão de análise.

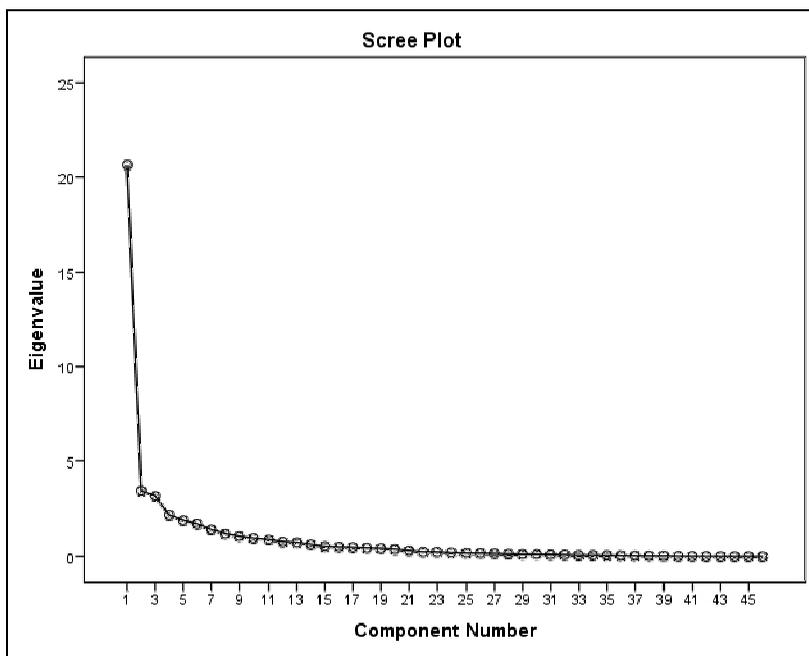


Figura 18 - Análise de Componentes Principais

Fonte: Autor, a partir do *software* SPSS 20

5.3.3 Relatório Individual por empresa

Partindo-se das respostas do questionário, pode-se preparar um relatório detalhado da situação de uma empresa, dando-lhe uma devolutiva, por dimensão. Tomando-se o exemplo de uma agência de

viagens da amostra, situada no centro de Florianópolis-SC, com 19 funcionários, apresenta-se um modelo de relatório de avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos no Apêndice H.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo de confiabilidade e validade, foi evidenciado que as etapas previstas na proposta metodológica foram cumpridas. As dimensões, componentes e itens foram elaboradas teoricamente após extensivo estudo em artigos dos últimos 12 anos sobre qualidade em serviços turísticos e sobre a gestão de operações, partindo de um total de 7092 artigos (4650 sobre qualidade em serviços turísticos e 2442 sobre gestão de operações) que culminou na leitura integral de 129 artigos. A eles foram somados outros artigos, dados secundários, normas brasileiras e estrangeiras, legislação, entre outros, os quais resultaram em 248 referências citadas neste trabalho. Um estudo bibliométrico resultante da investigação teórica (VASCONCELOS; LEZANA, 2014a) informou os principais autores, suas filiações, países de origem da pesquisa, periódicos em que foram publicados, referencial de base, entre outras informações que demonstram como se dá a pesquisa sobre a qualidade em serviços turísticos no planeta. A análise de conteúdo dos artigos do portfólio sobre qualidade em serviços turísticos (VASCONCELOS; LEZANA, 2014b) trouxe informação sobre onde e como as pesquisas são feitas e sobre a consistência dos resultados. Um estudo sobre teses brasileiras de qualidade em turismo também foi conduzido para avaliar o que é realizado na área em termos de pós-graduação. Esta análise resultou em 17 lacunas identificadas na literatura, com muitas tratadas nesta tese.

Um modelo teórico para a qualidade em serviços turísticos foi elaborado e a partir dele foram justificadas as dimensões, componentes e itens para avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos. Esses construtos teóricos passaram pelo crivo de sete especialistas em turismo que acrescentaram componentes, entre outras alterações de menor porte. Na sequência, foi realizada uma análise semântica com os entrevistadores e depois com doze empresas em um pré-teste. Elaborou-se um instrumento (roteiro de entrevista) que foi aplicado em 52 empresas de Florianópolis-SC. Estatísticas descritivas e indutivas mostraram a unidimensionalidade dos itens, ou seja, medem uma única dimensão (gestão da qualidade em serviços turísticos), porém, trata-se de um estudo ainda inconclusivo em face do baixo número de

respondentes. O instrumento final, validado, unidimensional, ficou com 46 itens, 25 componentes e 7 dimensões teóricas de análise (Figura 19).

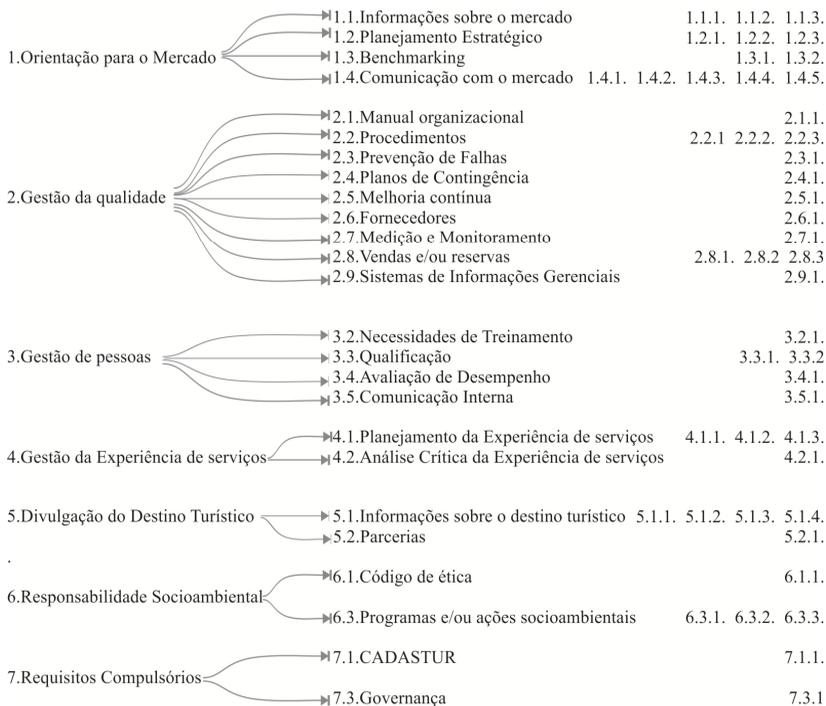


Figura 19 – Dimensões, componentes e itens de avaliação finais

Fonte: Autor

A principal limitação da pesquisa é que a amostra de 52 empresas foi pequena quando comparada ao universo de prestadores de serviços turísticos no Brasil. Ainda que os resultados dos testes apoiassem a suposição de normalidade aproximada dos escores, optou-se, por precaução, não estimar a realidade da população de empresas turísticas de Florianópolis-SC sob pena de superestimar os resultados.

Ainda que os itens tenham sido calibrados e o pressuposto básico da unidimensionalidade foi confirmado, Hair, Anderson e Tatham (2009) recomendam cautela em estudos de dimensionalidade com número de respondentes inferior a cinco vezes o número de itens. O resultado não invalida o teste, mas o universo mínimo recomendado da amostra, segundo estes autores, deveria ser de 250 empresas para afirmar com certeza que o instrumento é realmente unidimensional.

Ainda sobre a amostra, por ser não aleatória e não estratificada, não torna possível fazer generalizações dos resultados para a situação da cidade de Florianópolis-SC.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta seção traz as conclusões da tese e recomendações para estudos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

As dimensões, componentes e itens para avaliar a gestão das empresas turísticas foram criadas e validadas, porém, as entregas deste trabalho são superiores ao objetivo. Os resultados incluem: a) um estudo bibliométrico da produção científica sobre qualidade em serviços turísticos incluindo artigos, teses, livros, normas e publicações oficiais e não oficiais; b) um estudo em profundidade do conteúdo deste mesmo material; c) 18 lacunas e oportunidades de pesquisa, com algumas respondidas nesta tese; d) a criação de um modelo da estrutura conceitual da qualidade em serviços turísticos; e) um instrumento de avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos validado; f) um método para utilizá-lo e g) um exemplo de relatório para devolutiva à organização avaliada.

Os resultados apoiaram-se na literatura de referência, por normas de avaliação de serviços turísticos de cinco países (Suíça, França, Chile, Espanha e Nova Zelândia) e em normas para a gestão da qualidade consolidadas. Os itens do instrumento são objetivamente observáveis no ambiente empresarial, subsidiando o avaliador e o avaliado a fim de tomar decisões que aprimorem a gestão da qualidade dos serviços turísticos.

Ressalta-se a abrangência deste estudo pois o autor recorreu a experiências de inúmeros destinos turísticos, valendo-se de contribuições teóricas e empíricas em âmbito mundial para criar uma metodologia de análise com uma perspectiva integral. Trata-se de um resultado que congrega gestão da qualidade e das operações, a governança das empresas avaliadas e o controle social, atestando a originalidade e singularidade desta tese.

Um instrumento com 46 itens, unidimensional, foi construído e validado estatisticamente para avaliar a gestão da qualidade em serviços turísticos. O referencial utilizou-se de artigos teóricos e empíricos, de todo o globo, dos últimos doze anos, bem como de livros,

estatísticas públicas, entre outras fontes. Os procedimentos metodológicos para construção e aplicação de *surveys* foram seguidos conforme recomendado na literatura e facilitaram a consecução dos trabalhos. A análise de construto e as análises semânticas com entrevistadores e no pré-teste foram importantes para que a maioria dos itens calibrassem.

As teorias que apoiaram a construção das dimensões, componentes e itens de avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos têm origem na gestão de operações, gestão da qualidade, gestão de pessoas, marketing, sustentabilidade, entre outras, com maior enfoque na primeira. Os estudos seminais sobre gestão de operações de serviços e da qualidade em serviços turísticos auxiliaram na compreensão do alcance e das limitações da teoria para explicar o fenômeno do serviço turístico.

A pesquisa fez uso de dados primários, o que se contrapõe à maioria das teses brasileiras de doutorado sobre desempenho organizacional no setor de turismo, além de proporcionar uma interpretação em primeira mão da realidade observada. O Brasil possui poucos dados disponíveis sobre o setor turístico e a ampliação geográfica deste estudo, com um número maior de empresas pode fornecer conhecimento em profundidade para geração de políticas públicas e privadas de desenvolvimento.

O foco principal deste estudo não foi a aplicação do teste, mas a criação das dimensões, componentes e itens, fato que o aproxima mais de um estudo teórico que empírico. A pesquisa de campo serviu para testar o comportamento dos itens em uma situação prática, bem como validá-lo estatisticamente. A inclusão do grupo de cafeterias, bares e restaurantes foi oportuna e facilitou a consecução da tese graças ao apoio declarado da direção da Abrasel a seus associados. Destacou-se o apoio irrestrito da Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis-SC, sem a qual este estudo não sairia do papel.

6.2 RECOMENDAÇÕES

As dimensões, componentes e itens validados podem servir como parâmetros para criação de normas e do sistema de governança para o Selo de Qualidade do Turismo em âmbito municipal, estadual e/ou federal. As dimensões, componentes e itens, como proposta de orientação para a gestão da qualidade diferem dos modelos propostos na França, Suíça e Nova Zelândia, que possuem enfoque mais voltado para os equipamentos turísticos e operacionalização do serviço turístico. O

modelo aqui proposto aproxima-se mais do modelo chileno e espanhol como é o desejo do termo de referência do Selo da Qualidade Nacional proposto pelo Ministério do Turismo do Brasil.

Foi aplicada uma pesquisa de campo em Florianópolis-SC, cidade com tradição turística, porém, recomenda-se que este estudo seja aplicado em uma amostra maior de empresas e em contextos diferenciados, em destinos turísticos ou não; em cidades com diversas modalidades de turismo (religioso, educacional, compras, aventura, eventos, etc.) e em outras com pouca ou nenhuma vocação turística. Os itens conseguirão melhor calibração em empresas com todo tipo de escore para a gestão da qualidade em serviços turísticos. Com um número maior de empresas pode-se usar técnicas mais elaboradas de análise como a Teoria da Resposta ao Item, por exemplo. As lacunas de pesquisa apresentadas na seção 2.4 e não respondidas por esta tese podem e devem ser objeto de estudos acadêmicos, pois são oportunidades de avanço e ampliação do conhecimento na área.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Catálogo**. 2012. Disponível em: < <http://www.abntcatalogo.com.br> >. Acesso em: 09 de março de 2012.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade-requisitos**. ABNT, 2008.
- ABREU, L. M. **Uma “Viagem” de Inclusão: Turismo, Desenvolvimento e Território**. Tese(Doutorado em Planejamento Urbano e Regional). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ, 2010.
- AKROUSH, Mamoun N. *et al.* Internal *marketing* and service quality in restaurants. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 4, p. 304-336, 2013.
- ALBACETE-SÁEZ, C. A.; FUENTES-FUENTES, M. M.; LLORÉNS-MONTES, F. J. Service quality measurement in rural accommodation. **Annals of Tourism Research**, v. 34, n. 1, p. 45-65,2007.
- ALBAN, M. Turismo no Brasil: a estratégia de expansão espacial e seus problemas. **Turismo-Visão e Ação**, v. 8, n. 2, p. 301-308,2008.
- ALLRED, C. R.; MONEY, R. B. The service hand-off: effects of multivendedor service performance on customer satisfaction an experimental study. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 2-3, p. 184-195, 2010.
- ALMEIDA GARCÍA, F. Nuevas tendencias en la gestión de destinos en España: la calidad y los modelos de entes de gestión de destinos turísticos. **Tiempo Libre: turismo y recreación**. 15, v. II, p. 55-78. 2011.
- ALVAREZ, M. J.*et al.* Quality management in hotels in the Basque Country. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 4, n. 1, p. 51-60,2012.
- AMARAL, R. C. N. **Uma análise do mercado de cruzeiros marítimos: evolução, expansão e previsão no Brasil e no Mundo**. Tese(Doutorado em Ciências da Comunicação). USP - São Paulo, São Paulo-SP, 2011.
- ANDERSEN, B. **Business process improvement toolbox**.Asq Pr, 2007.
- APTE, U. M.; MAGLARAS, C.; PINEDO, M. Operations in the service industries: Introduction to the special issue. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 3, p. 235-237, 2008.
- ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1,2007.
- ASSAF, A. G.; CVELBAR, L. K. The performance of the Slovenian hotel industry: Evaluation post-privatisation. **International Journal of Tourism Research**, v. 12, n. 5, p. 462-471,2010.
- ASHTON, Ann Suwaree *et al.* Hotel restaurant dining: the relationship between perceived value and intention to purchase. **Tourism and Hospitality Research**, v. 10, n. 3, p. 206-218, 2010.
- BA, S.; JOHANSSON, W. C. An exploratory study of the impact of e-service process on online customer satisfaction. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 107-119, 2008.

- BALACHANDRAN, S. **Customer-Driven Services Management**. Response Books. Sage Publications India Pvt Ltd., 2004.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). Indicadores Economicos Consolidados, 2014. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?INDECO> > Acesso em 30 de outubro de 2014.
- BARBER, N.; GOODMAN, R. J.; GOH, B. K. Restaurant consumers repeat patronage: A service quality concern. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 329-336, 2011.
- BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. 3ª ed. São Paulo-SP: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 15ª ed. Campinas-SP: Papyrus Editora, 2005.
- BARROS, C. P.; ASSAF, A. G.. Analyzing tourism return intention to an urban destination. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 36, n. 2, p. 216-231, 2012.
- BEIMBORN, D.; JOACHIM, N. The joint impact of service-oriented architectures and business process management on business process quality: an empirical evaluation and comparison. **Information Systems and E-Business Management**, v. 9, n. 3, p. 333-362, Sep 2011.
- BENÍTEZ, J. M.; MARTÍN, J. C.; ROMÁN, C. Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 28, n. 2, p. 544-555, 2007.
- BERENSON, M. L. *et al.* **Estatística: teoria e aplicações usando microsoft excel em português**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora 2005.
- BIGNÉ, J. E. *et al.* Quality Market Orientation: Tourist Agencies' Perceived Effects. **Annals of Tourism Research**, v. 32, n. 4, p. 1022-1038, 2005.
- BISPO, M. S. **O processo de aprendizagem coletiva e o uso da tecnologia em agências de viagens: contribuições dos estudos baseados em prática e da etnometodologia**. Tese Tese (Doutorado em Administração). UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, São Paulo-SP, 2011.
- BITITCI, U. S. *et al.* Managerial processes: business process that sustain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7-8, p. 851-887, 2011.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **The Journal of Marketing**, p. 71-84, 1990.
- BITNER, M. J.; BROWN, S. W. The evolution and discovery of services science in business schools. **Communications of the ACM**, v. 49, n. 7, p. 73-78, 2006.
- BITRAN, G. R.; FERRER, J.-C.; OLIVEIRA, P. R. Managing customer experiences: Perspectives on the temporal aspects of service encounters. **Manufacturing and Service Operations Management**, v. 10, n. 1, p. 61-83, 2008.

- BIZ, A. A. **Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais Quanto ao Suporte à Gestão do Conhecimento**. Tese(Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2009.
- BLEŠIĆ, I.; ČEROVIĆ, S.; DRAGIĆEVIĆ, V. Improving the Service Quality as a Socially Responsible Activity of Hotel Companies. **Amfiteatru Economic**, v. 13, n. 29, p. 273-286, Feb 2011.
- BODEN, M. E.; WEI, J. E-business standards in the international hospitality and tourism industry. **International Journal of Services and Standards**, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2010.
- BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 375-384, 1991.
- BORTOLLOSI, L. N.; SAMPAIO, M. A produção acadêmica publicada na revista Gestão & Produção de 1999 a 2010: Tendências e direções para pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 189-201, 2012.
- BOWEN, D.; CLARKE, J. Reflections on tourist satisfaction research: Past, present and future. **Journal of Vacation Marketing**, v. 8, n. 4, p. 297-308, September 1, 2002 2002.
- BOWIE, D.; CHANG, J. C. Tourist satisfaction: A view from a mixed international guided package tour. **Journal of Vacation Marketing**, v. 11, n. 4, p. 303-322, October 1, 2005 2005.
- BRASIL. Lei nº 11.637, de 28 de Dezembro de 2007. Dispõe sobre o programa de qualificação dos serviços turísticos e do Selo de Qualidade Nacional de Turismo. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 28 de Dezembro de 2007a, Edição Extra nº 249-A, pp. 2.
- _____. **Plano Nacional de Turismo (2007-2010): Uma Viagem de Inclusão**. Brasília-DF: Ministério do Turismo 2007b.
- _____. **Turismo no Brasil 2011-2014**. Brasília-DF: Ministério do Turismo, 2011. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/> Acesso em 10 de Março de 2012
- _____. **CADASTUR: Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo**. Brasília-DF, 2012a. Disponível em: <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action>>. Acesso em: 10 de Março de 2012.
- _____. **Estudo da demanda turística internacional 2005-2011**. Brasília-DF, 2012b. Disponível em: < <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br> >. Acesso em: 15 de outubro de 2012.
- BRIDA, J. G.; GARRIDO, N.; DEVESA, M. J. S. Cruise passengers' satisfaction: Cartagena de Indias. **Benchmarking: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 52-69, 2012.
- BRUNNER-SPERDIN, A.; PETERS, M. What Influences Guests' Emotions? The Case of High-quality Hotels. **International Journal of Tourism Research**, v. 11, n. 2, p. 171-183, Mar-Apr 2009.

- CAMPENHOUDT, L.; QUIVY, R. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2003.
- CAMPO, S.; YAGÜE, M. J. Exploring non-linear effects of determinants on tourists' satisfaction. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 3, n. 2, p. 127-138, 2009.
- CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento do Ensino Superior. Banco de Teses**. 2012. Disponível em: < <http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/> >. Acesso em: 01/08/2012.
- CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 1, p. 35-55, 1990.
- CASADESUS, M.; MARIMON, F.; ALONSO, M. The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector. **Service Industries Journal**, v. 30, n. 14, p. 2457-2474, 2010.
- CASTRO, C. B.; ARMARIO, E. M.; RUIZ, D. M. The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behaviour. **Tourism Management**, v. 28, n. 1, p. 175-187, Feb 2007.
- CHAKRAVARTHY, S. R.; AGNIHOTRI, S. R. Optimal workforce mix in service systems with two types of customers. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 2, p. 218-231, 2005.
- CHANG, J.C. Tourists' Satisfaction Judgments: An Investigation of Emotion, Equity, and Attribution. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 32, n. 1, p. 108-134, February 1, 2008.
- _____. Taiwanese tourists' perceptions of service quality on outbound guided package tours: A qualitative examination of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Vacation Marketing**, v. 15, n. 2, p. 165-178, April 1, 2009.
- CHANG, K. C. How reputation creates loyalty in the restaurant sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 4, p. 536-557, 2013.
- CHAPMAN, J. A.; LOVELL, G. The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 78-88, 2006.
- CHEN, C. F.; CHEN, F. S. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. **Tourism Management**, v. 31, n. 1, p. 29-35, Feb 2010.
- CHEN, C. F.; TSAI, D. How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions? **Tourism Management**, v. 28, n. 4, p. 1115-1122, Aug 2007.
- CHEN, C. M. *et al.* Tourist Behavioural Intentions in Relation to Service Quality and Customer Satisfaction in Kinmen National Park, Taiwan. **International Journal of Tourism Research**, v. 13, n. 5, p. 416-432, Sep-Oct 2011.
- CHEN, H. M.; TSENG, C. H. The performance of *marketing* alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. **Tourism Management**, v. 26, n. 1, p. 15-24, 2005.

- CHEN, H. R.; CHENG, B. W. A case study in solving customer complaints based on the 8Ds method and Kano model. **Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers**, v. 27, n. 5, p. 339-350, 2010.
- CHIU, Y. H.; WU, M. F. Performance evaluation of international tourism hotels in Taiwan - Application of context-dependent DEA. **INFOR**, v. 48, n. 3, p. 155-170, 2010.
- CLERIDES, S.; NEARCHOU, P.; PASHARDES, P. Intermediaries as quality assessors: Tour operators in the travel industry. **International Journal of Industrial Organization**, v. 26, n. 1, p. 372-392, 2008.
- CONTANDRIOPOULOS, A. P. *et al.* Saber preparar uma pesquisa: definição estrutura financiamento. 1994.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CRISTEA, A. A. The Reassessment of the Service Quality System Within the Romanian Hotel Industry - a Premise for Increasing the Competition of the Tourist Offer. **Amfiteatru Economic**, v. 11, n. 26, p. 451-461, Jun 2009.
- CRONIN JR, J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.
- CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **the Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.
- CROTTS, J. C. *et al.* Organizational alignment and hospitality firm performance. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 3, n. 1, p. 3-12, 2009.
- DARCY, S. Inherent complexity: Disability, accessible tourism and accommodation information preferences. **Tourism Management**, v. 31, n. 6, p. 816-826, 2010.
- DAVIES, J. E. What Gets Measured, Gets Managed: Statistics and Performance Indicators for Evidence Based Management. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 34, n. 3, p. 129-133, September 1, 2002 2002.
- DGE. Direction Générale des Entreprises. **Présentation de la Marque Qualité Tourisme**. 2014. Disponível em: < <http://www.entreprises.gouv.fr/marques-nationales-tourisme/presentation-la-marque-qualite-tourisme> >. Acesso em: 28 de junho de 2014.
- DREW ROSEN, L.; KARWAN, K. R.; SCRIBNER, L. L. Service quality measurement and the disconfirmation model: Taking care in interpretation. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 3-14, 2003.
- EKINCI, Y.; DAWES, P. L.; MASSEY, G. R. An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 35-68, 2008.
- ERAQI, M. I. Integrated quality management and sustainability for enhancing the competitiveness of tourism in Egypt. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 5, n. 1, p. 14-28, 2009.

- _____. Tourism services quality (TourServQual) in Egypt: The viewpoints of external and internal customers. **Benchmarking: An International Journal**, v. 13, n. 4, p. 469-492, 2006.
- FACHIN, G. R. B.; HILLESHEIM, A. I. A. **Periódico científico: padronização e organização**. Florianópolis-SC: Editora da UFSC, 2006.
- FAULLANT, R.; MATZLER, K.; FÜLLER, J.. The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpine ski resorts. **Managing Service Quality**, v. 18, n. 2, p. 163-178, 2008.
- FINCH, B. J. Customer expectations in online auction environments: An exploratory study of customer *feedback* and risk. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 5, p. 985-997, Aug 2007.
- FINSTERWALDER, J.; TUZOVIC, S. Quality in group service encounters A theoretical exploration of the concept of a simultaneous multi-customer co-creation process. **Managing Service Quality**, v. 20, n. 2, p. 109-122, 2010.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014.
- FLECHA, A. C. **Alinhamento competitivo dos atores componentes de uma rede de turismo**. Tese(Doutorado em Engenharia de Produção). Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, São Paulo-SP, 2010.
- FLETCHER, S. M.; MAHARAJ, S. R.; JAMES, K. Description of the Food Safety System in Hotels and How It Compares With HACCP Standards. **Journal of Travel Medicine**, v. 16, n. 1, p. 35-41, 2009.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **CrITÉrios de Excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.
- FORZA, C. *Survey* research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. Porto Alegre-RS: Bookman, 2006.
- FST. Federazione Svizzera del Turismo. **Uno Sguardo sul Marchio di Qualità.**, s.d. Disponível em: < <http://www.swisstourfed.ch/> >. Acesso em: 28 de junho de 2014.
- GALLARZA, M. G.; GIL, I. The concept of value and its dimensions: a tool for analysing tourism experiences. **Tourism Review**, v. 63, n. 3, p. 4-20,2008.
- GARCÍA, M. L.; PICOS, A. P. La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 18, n. 3, p. 189-210,2009.
- GILBERT, D.; GAO, Y. A Failure of UK Travel Agencies to Strengthen Zones of Tolerance. **Tourism and Hospitality Research**, v. 5, n. 4, p. 306-321, August 1, 2005 2005.
- GOLEMBSKI, G. The impact of modern management methods on hotel operational performance. **Tourism Review**, v. 62, n. 2, p. 31-36, 2007.

- GOPALAN, R.; NARAYAN, B. Improving customer experience in tourism: A framework for *stakeholder* collaboration. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 44, n. 2, p. 100-112, 2010.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition**. Lexington-MA: Lexington Books 1990.
- 2007.
- HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures - The case of the tourism industry. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257-286, 2005.
- HAI-YAN, K.; BAUM, T. Skills and work in the hospitality sector: The case of hotel front office employees in China. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 6, p. 509-518, 2006.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise multivariada de dados**. 9ª ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2009.
- HAIR, J. *et al.* **Multivariate data analysis**. Pearson, 1995.
- HAYS, J. M.; HILL, A. V. An extended longitudinal study of the effects of a service guarantee. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 1, p. 117-131, 2006.
- HE, Y.; SONG, H. A Mediation Model of Tourists' Repurchase Intentions for Packaged Tour Services. **Journal of Travel Research**, v. 47, n. 3, p. 317-331, February 1, 2009.
- HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The emergence of service operations management as an academic discipline. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 364-374, 2007.
- HELKKULA, A. Characterising the concept of service experience. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 3, p. 367-389, 2011.
- HERNÁNDEZ-MAESTRO, R. M.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; SANTOS-REQUEJO, L. Small-Business Owners' Knowledge and Rural Tourism Establishment Performance in Spain. **Journal of Travel Research**, v. 48, n. 1, p. 58-77, 2009.
- HO, C. I.; LEE, Y. L. The development of an e-travel service quality scale. **Tourism Management**, v. 28, n. 6, p. 1434-1449, 2007.
- HÖGSTRÖM, C.; ROSNER, M.; GUSTAFSSON, A. How to create attractive and unique customer experiences: An application of Kano's theory of attractive quality to recreational tourism. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 4, p. 385-402, 2010.
- HOLJEVAC, I. A. Business ethics in tourism - As a dimension of TQM. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 19, n. 10, p. 1029-1041, 2008.
- HOPP, W. J.; IRAVANI, S. M. R.; YUEN, G. Y. Operations systems with discretionary task completion. **Management Science**, v. 53, n. 1, p. 61-77, Jan

- HUANG, L. Strategic orientation and performance measurement model in Taiwan's travel agencies. **Service Industries Journal**, v. 28, n. 10, p. 1357-1383, 2008.
- HUANG, S.; HSU, C. H. C.; CHAN, A. Tour guide performance and tourist satisfaction: A study of the package tours in Shanghai. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 34, n. 1, p. 3-33, 2010.
- HUDSON, S.; HUDSON, P.; MILLER, G. A. The Measurement of Service Quality in the Tour Operating Sector: A Methodological Comparison. **Journal of Travel Research**, v. 42, n. 3, p. 305-312, 2004.
- HWANG, L.-J. J.; LOCKWOOD, A. Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs. **Benchmarking: An International Journal**, v. 13, n. 3, p. 337-354, 2006.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Economia do Turismo, 2014a. Disponível em < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_tur_20032009/default.shtm >. Acesso em 30 de outubro de 2014.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contas Nacionais Trimestrais, 2014b. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm> >. Acesso em 30 de outubro de 2014.
- ICTE. Instituto para la Calidad Turística Española. **¿Qué es la “Q” de Calidad Turística?**, 2009. Disponível em: < <http://www.calidadturistica.es/> >. Acesso em: 21 de março de 2013.
- IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 2ª ed. São Paulo-SP: Pioneira Thomson Learning Ltda., 2003.
- _____. **Dinâmica dos eventos turísticos e seus impactos na hotelaria paulistana**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, 2007.
- INN. Instituto Nacional de Normalización. **Norma Chilena Oficial NCh3068.of2007. Agencias de viajes - Requisitos**. INN, 2007.
- INN. Instituto Nacional de Normalización. **Norma Chilena NCh2980-2012. Alojamientos turísticos – Apart-hoteles. Requisitos para su Calificación**. INN, 2012.
- JALILIAN, M. A.; DANEHKAR, A.; ALI FAMI, H. S. Determination of nseindicators and standards for tourism impacts in protected Karaj River, Iran. **Tourism Management**, v. 33, n. 1, p. 61-63, 2012.
- JOHNSTON, R. Service operations management: Return to roots. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1278-1297, 2005.
- KILIC, H.; OKUMUS, F. Factors influencing productivity in small island hotels: Evidence from Northern Cyprus. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 4, p. 315-331, 2005.
- KIM, J. H.; RITCHIE, J. R. B.; MCCORMICK, B. Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. **Journal of Travel Research**, v. 51, n. 1, p. 12-25, 2012.

- KINGMAN-BRUNDAGE, J. Technology, *design* and service quality. **International Journal of Service Industry Management**, v. 2, n. 3, p. 47-59, 1991.
- KLEMENT, C. F. F. **Inovação em serviços: um estudo de caso em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. Tese (Doutorado em Administração). UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo-SP, 2007.
- KMETEUK FILHO, O. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro-RJ: Fundo de Cultura, 2005.
- KRAMBIA-KAPARDIS, M.; THOMAS, A. Hospitality industry in Cyprus: the significance of intangibles. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 6-24, 2006.
- KUO, C. T. *et al.* Elucidating leisure constraints and experience, satisfaction and revisiting willingness among tourists to Dong-Shi Fisherman's Wharf in Taiwan. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 15, p. 6309-6317, Aug 2011.
- KVIST, A.-K. J.; KLEFSJÖ, B. Which service quality dimensions are important in inbound tourism?: A case study in a peripheral location. **Managing Service Quality**, v. 16, n. 5, p. 520-537, 2006.
- LADHARI, R. Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions A study in the hotel industry. **Managing Service Quality**, v. 19, n. 3, p. 308-331, 2009.
- LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística aplicada**. 4ª ed. São Paulo-SP: Prentice-Hall, 2010.
- LEECH, N. L.; BARRETT, K. C.; MORGAN, G. A. **SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation**. New York: Psychology Press, 2005.
- LIN, L. Z.; CHEN, W. C.; CHANG, T. J. Using FQFD to analyze island accommodation management in fuzzy linguistic preferences. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 6, p. 7738-7745, 2011.
- LIN, W.B. An empirical of service quality model from the viewpoint of management. **Expert Systems with Applications**, v. 32, n. 2, p. 364-375, 2007a.
- _____. The exploration of customer satisfaction model from a comprehensive perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 33, n. 1, p. 110-121, 2007b.
- LORENZI, F. *et al.* Improving recommendations through an assumption-based multiagent approach: An application in the tourism domain. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 12, p. 14703-14714, 2011.
- LOVELOCK, C. **Managing services : marketing, operations, and human resources**. 2nd. ed. EngleWood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MACHUCA, J. A. D.; GONZÁLEZ-ZAMORA, M. M.; AGUILAR-ESCOBAR, V. G. Investigación en servicios en el ámbito de la dirección de operaciones. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 10, n. 30, p. 205-231, 2007.

- MAK, A. H. N.; WONG, K. K. F.; CHANG, R. C. Y. Factors affecting the service quality of the tour guiding profession in Macau. **International Journal of Tourism Research**, v. 12, n. 3, p. 205-218, 2010.
- MAK, B. L. M. ISO certification in the tour operator sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 1, p. 115-130, 2011.
- MAO, Y. S.; SHIEH, C. J. A study on service quality performance in catering industry-the application of DEA. **Pakistan Journal of Statistics**, v. 27, n. 5, p. 573-580, Dec 2011.
- MARZAGÃO, D. S. L.; CARVALHO, M. M. Formulação e desdobramento de indicadores estratégicos de desempenho por meio do DFSS: pesquisa-ação no setor de seguros. In CARVALHO, M. M. *et al.* **Gestão de Serviços: Casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2013.
- MASON, P.; AUGUSTYN, M.; SEAKHOA-KING, A. Exploratory Study in Tourism: *Designing an Initial, Qualitative Phase of Sequenced, Mixed Methods Research*. **International Journal of Tourism Research**, v. 12, n. 5, p. 432-448, Sep-Oct 2010.
- MCCCLAVE, J. T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. **Estatística para administração e economia**. 10ª ed. São Paulo-SP: Pearson Prentice Hall, 2008.
- MCCLENNAN, P. Service operations management as a conceptual framework for facility management. **Facilities**, v. 22, n. 13, p. 344-348, 2004.
- MEIRA, A.; CERON, G. **Guia Digital ISO 9000: Abordagem completa, inovadora e didática**. Curitiba. 1ª Ed. Editora Domo, 2004.
- MELLO, C. H. P. *et al.* **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 209-218, 2004.
- MENG, F.; TEPANON, Y.; UYSAL, M. Measuring tourist satisfaction by attribute and motivation: The case of a nature-based resort. **Journal of Vacation Marketing**, v. 14, n. 1, p. 41-56, January 1, 2008.
- METTERS, R.; MARUCHECK, A. Service management - Academic issues and scholarly reflections from operations management researchers. **Decision Sciences**, v. 38, n. 2, p. 195-214, 2007.
- MICHOPOULOU, E.; BUHALIS, D. Performance measures of net-enabled hypercompetitive industries: The case of tourism. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 3, p. 168-180, 2008.
- MIGUEL, P. A. C.; LEE HO, L. Levantamento Tipo *Survey*. In: MIGUEL, P. A. C. (Ed.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. São Paulo-SP: Elsevier Editora 2009. p.73-128.
- MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.
- MILLÁN, Á.; ESTEBAN, A. Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services. **Tourism Management**, v. 25, n. 5, p. 533-546, 2004.

- MOLINER-VELÁZQUEZ, B.; GIL-SAURA, I.; RUIZ-MOLINA, M.-E. Conceptualizing and measuring loyalty: Towards a conceptual model of tourist loyalty antecedents. **Journal of Vacation Marketing**, v. 17, n. 1, p. 65-81, January 1, 2011.
- MOLINER, M. A. *et al.* Relationship Quality with a Travel Agency: The Influence of the Postpurchase Perceived Value of a Tourism Package. **Tourism and Hospitality Research**, v. 7, n. 3-4, p. 194-211, September 1, 2007.
- MOON, K. S. *et al.* The influence of consumer's event quality perception on destination image. **Managing Service Quality**, v. 21, n. 3, p. 287-303, 2011.
- MORRISON, A.; TEIXEIRA, R. Small business performance: a tourism sector focus. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 2, p. 166-173, 2004.
- MTUR. Ministério do Turismo. **Termo de Referência: Selo da Qualidade Nacional do Turismo**. MTUR. Brasília-DF: Ministério do Turismo 2011.
- _____. **Estatísticas e Indicadores. Principais países emissores de turistas para o Brasil – 2010/2011**. 2012a. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/>. Acesso em: 15 de setembro de 2012.
- _____. **Estatísticas e Indicadores. Receita Cambial.**, 2012b. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/>. Acesso em: 15 de setembro de 2012.
- MUSGRAVE, J. Moving towards responsible events management. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 3, n. 3, p. 258-274, 2011.
- NADIRI, H.; HUSSAIN, K. Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 6, p. 469-480, 2005.
- NARAYAN, B.; RAJENDRAN, C.; SAI, L. P. Scales to measure and benchmark service quality in tourism industry: A second-order factor approach. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 469-493, 2008.
- NICOLAU, J. L.; SELLERS, R. The quality of quality awards: Diminishing information asymmetries in a hotel chain. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 832-839, Aug 2010.
- NIÑO, F. M. **A oferta de serviços turísticos nos ambientes de comércio online e offline**. Tese (Doutorado em Administração). UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo-SP, 2011.
- NUSAIR, K.; KANDAMPULLY, J. The antecedents of customer satisfaction with online travel services: A conceptual model. **European Business Review**, v. 20, n. 1, p. 4-19, 2008.
- OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. November, p. 460-469, 1980.
- _____. **Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R. L.; DESARBO, W. S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**, v. 14, n. 4, p. 495-507, 1988.

- PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade: Princípios, Métodos e Processos**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- PALADINI, E. P. *et al.* Visão Geral de Serviços. In CARVALHO, M. M. *et al.* **Gestão de Serviços: Casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2013.
- PALADINI, E. P.; BRIDI, E. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.
- PAO, H. W.; WU, H. L.; PAN, W. H. How does a new institution spread? Travel agencies' adoption of the service quality assurance programme. **Service Industries Journal**, v. 30, n. 7, p. 1047-1061, 2010.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.
- _____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PAWITRA, T. A.; TAN, K. C. Tourist satisfaction in Singapore – a perspective from Indonesian tourists. **Managing Service Quality**, v. 13, n. 5, p. 399-411, 2003.
- PEREIRA, A. **SPSS, Guia Prático de Utilização. Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia**. 6ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.
- PFUELLER, S. L.; LEE, D.; LAING, J. Tourism partnerships in protected areas: Exploring contributions to sustainability. **Environmental Management**, v. 48, n. 4, p. 734-749, 2011.
- PHILLIPS, P.; LOUVIERIS, P. Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. **Journal of Travel Research**, v. 44, n. 2, p. 201-211, 2005.
- POON, W.-C.; LOW, K. L.-T. Are travellers satisfied with Malaysian hotels? International **Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 3, p. 217-227, 2005.
- PRAJOGO, D. I. The implementation of operations management techniques in service organisations: An Australian perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 12, p. 1374-1390, 2006.
- PRESBURY, R.; FITZGERALD, A.; CHAPMAN, R. Impediments to improvements in service quality in luxury hotels. **Managing Service Quality**, v. 15, n. 4, p. 357-373, 2005.
- PYO, S. Measuring tourism chain performance. **Service Industries Journal**, v. 30, n. 10, p. 1669-1682, 2010.
- QUALMARK. **New Zealand tourism's official mark of quality**. 2012. Disponível em: < <http://www.qualmark.co.nz/> >. Acesso em: 21 de março de 2013.
- RAMSARAN-FOWDAR, R. R. Developing a service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius. **Journal of Vacation Marketing**, v. 13, n. 1, p. 19-27, January 1, 2007.

- RILEY, M. Role interpretation during service encounters: A critical review of modern approaches to service quality management. **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 2, p. 409-420, 2007.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. *et al.* A framework for tourist expectations. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 3, n. 2, p. 139-147, 2009.
- ROTH, A. V. Applications of empirical science in manufacturing and service operations. **Manufacturing and Service Operations Management**, v. 9, n. 4, p. 353-367, 2007.
- ROTH, A. V.; MENOR, L. J. Insights into service operations management: A research agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 145-164, 2003.
- SAFFU, K. *et al.* The contribution of human capital and resource-based view to small- and medium-sized tourism venture performance in Ghana. **International Journal of Emerging Markets**, v. 3, n. 3, p. 268-284, 2008.
- SAINAGHI, R. A meta-analysis of hotel performance. Continental or worldwide style? **Tourism Review**, v. 65, n. 3, p. 46-69, 2010.
- SALAZAR, A.; COSTA, J.; RITA, P. A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 2, n. 4, p. 383-397, 2010.
- SALEH, F.; RYAN, C. Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. **Service Industries Journal**, v. 11, n. 3, p. 324-345, 1991.
- SAMPSON, S. E. Visualizing Service Operations. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 2, p. 182-198, May 1, 2012 2012.
- SANTOS, F. C. A. Evolução dos cursos de Engenharia de Produção no Brasil. In: BATALHA, M. O. (Ed.). **Introdução à Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SCHEYVENS, R. The challenge of sustainable tourism development in the Maldives: Understanding the social and political dimensions of sustainability. **Asia Pacific Viewpoint**, v. 52, n. 2, p. 148-164, 2011.
- SERNATUR. Servicio Nacional de Turismo - Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Chile. **Sello de Calidad Turística**. 2011. Disponível em: < <http://www.calidadturistica.cl/> >. Acesso em: 21 de março de 2013.
- SHONK, D. J.; CHELLADURAI, P. Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. **Journal of Sport Management**, v. 22, n. 5, p. 587-602, 2008.
- SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis-SC: UFSC/PPGEP, 2005.
- SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. Atlas São Paulo, 2006.
- SMITH, J. S.; KARWAN, K. R.; MARKLAND, R. E. A note on the growth of research in service operations management. **Production and Operations Management**, v. 16, n. 6, p. 780-790, 2007.

- SOUZA, L. F. **Modelo de ordenação territorial para o desenvolvimento do turismo regional**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2010.
- SOZUER, A. Self assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 24, n. 0, p. 1090-1097, 2011.
- STANCIU, P.; HAPENCIUC, V. Reliability and flexibility in the quality management of tourism products. **Amfiteatru Economic**, v. 11, n. 26, p. 482-494, 2009.
- SVARI, S. *et al.* A DIP-construct of perceived justice in negative service encounters and complaint handling in the Norwegian tourism industry. **Managing Service Quality**, v. 20, n. 1, p. 26-45, 2010.
- TAPLIN, R. H. The value of self-stated attribute importance to overall satisfaction. **Tourism Management**, v. 33, n. 2, p. 295-304, Apr 2012.
- TEODORESCU, N.; STANCIOIU, A. F.; MITU, A. Considerations regarding quality management in services as a *marketing* instrument for increasing customers' satisfaction in tourism products. **Amfiteatru Economic**, v. 11, n. 26, p. 412-418, Jun 2009.
- THEOBALD, W. F. The meaning, scope, and measurement of travel and tourism. In: THEOBALD, W. F. (Org.). **Global Tourism**. Amsterdam: Elsevier, 2005. p.5-24.
- TIEDEMANN, N.; VAN BIRGELE, M.; SEMEIJN, J. Increasing hotel responsiveness to customers through information sharing. **Tourism Review**, v. 64, n. 4, p. 12-26, 2009.
- TRIOLA, M. F. **Introdução a estatística**. 9ª ed. Rio de Janeiro-RJ: LTC, 2005.
- TSANG, N. K. F.; AP, J. Tourists' Perceptions of Relational Quality Service Attributes: A Cross-Cultural Study. **Journal of Travel Research**, v. 45, n. 3, p. 355-363, February 1, 2007.
- UNGAN, M. C. Standardization through process documentation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006.
- URBINA, Susana. **Fundamentos da testagem psicológica**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- VASCONCELOS, A. M. *et al.* Conceituação da experiência de serviços por meio de uma revisão bibliográfica sistemática. **Produto & Produção**, v. 13, n. 3, p. 25-36, 2012.
- VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, Á. G. R. Análisis bibliométrico de la producción científica de 2002 a 2012 sobre calidad en servicios turísticos. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 23, n. 4, p. 645-667, 2014a.
- _____. Theoretical framework that guides the qualified scientific production on quality in tourist services. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 133-137, 2014b.
- VOSS, C.; ROTH, A. V.; CHASE, R. B. Experience, service operations strategy, and services as destinations: Foundations and exploratory investigation. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 3, p. 247-266, 2008.

- WADONGO, B. *et al.* Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. **Benchmarking: An International Journal**, v. 17, n. 6, p. 858-875, 2010.
- WANG, K. C. *et al.* GPTCCC: An instrument for measuring group package tour service. **Tourism Management**, v. 28, n. 2, p. 361-376, Apr 2007.
- WANG, Y.; VELA, M. R.; TYLER, K. Cultural perspectives: Chinese perceptions of UK hotel service quality. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 2, n. 4, p. 312-329, 2008.
- WEI, M. Analysis of information systems applied to evaluating tourism service quality based on organizational impact. **Journal of Software**, v. 7, n. 3, p. 599-607, 2012.
- WOOTEN, M. H.; NORMAN, W. C. Using the ratings grid in tourism/event management. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 3, n. 4, p. 347-360, 2009.
- WTO. **Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo (Versión española)**. Madrid: World Tourism Organization, 2002. Disponível em <http://www.e-unwto.org/content/V61462>. Acesso em _____.
- _____. **Panorama OMT del turismo internacional**. Madri: World Tourism Organization, 2012. Disponível em <http://www.e-unwto.org/content/V7064U>. Acesso em _____.
- WTTC. **Brazil Economic Impact Report**. London-UK: World Travel & Tourism Council 2012.
- XIANG, Z. *et al.* Language representation of restaurants: Implications for developing online recommender systems. **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 4, p. 1005-1018, 2007.
- XIAO, Q.; O'NEILL, J. W.; MATTILA, A. S. The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 1, p. 122-139, 2012.
- XIE, X. Service Quality Measurement from Customer Perception Based on Services Science, Management and Engineering. **Systems Engineering Procedia**, v. 1, n. 0, p. 337-343, 2011.
- YANG, C. C.; JOU, Y. T.; CHENG, L. Y. Using integrated quality assessment for hotel service quality. **Quality & Quantity**, v. 45, n. 2, p. 349-364, 2011.
- YE, Qiang *et al.* The Influence of Hotel Price on Perceived Service Quality and Value in E-Tourism An Empirical Investigation Based on Online Traveler Reviews. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 38, n. 1, p. 23-39, 2014.
- YEE, R. W. Y.; YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. E. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 5, p. 651-668, 2008.
- YILMAZ, Y.; BITITCI, U. Performance measurement in the value chain: Manufacturing v. tourism. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 55, n. 5, p. 371-389, 2006.

- YUAN, Y.-H. E.; WU, C. K. Relationships Among Experiential *Marketing*, Experiential Value, and Customer Satisfaction. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 32, n. 3, p. 387-410, August 1, 2008 2008.
- ŽABKAR, V.; BRENČIČ, M. M.; DMITROVIĆ, T. Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. **Tourism Management**, v. 31, n. 4, p. 537-546, Aug 2010.
- ZEHRER, A. Service experience and service *design*: concepts and application in tourism SMEs. **Managing Service Quality**, v. 19, n. 3, p. 332-349, 2009.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synTese of evidence. **the Journal of Marketing**, v. 52, n. July, p. 2-22, 1988.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Services Marketing**. London: McGraw-Hill, 1996.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014.
- ZELENKA, J. Information and communication technologies in tourism: influence, dynamics, trends. **E+ M Ekonomie a Management**, v. 12, n. 1, p. 123-132, 2009.
- ZOUNI, G.; KOUREMENOS, A. Do Tourism Providers Know their Visitors? An Investigation of Tourism Experience at a Destination. **Tourism and Hospitality Research**, v. 8, n. 4, p. 282-297, October, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – OFÍCIO PARA ESPECIALISTAS

Ofício LEMP-UFSC nº xxxx/2013

A
(Nome do especialista).

Prezado(a) Sr(a),

A Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Laboratório de Empreendedorismo do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, e com o apoio da Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis-SC, vem mui respeitosamente convidá-lo a participar do projeto de pesquisa de CONSTRUÇÃO DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA PARA O SELO DE QUALIDADE EM TURISMO NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS-SC, na condição de especialista no setor turístico.

Neste primeiro momento, convidamos para participar de uma reunião na Secretaria Municipal de Turismo para apresentação do projeto e para discutirmos sobre as dimensões da qualidade dos serviços turísticos que serão utilizadas para avaliar as empresas do *trade*. A reunião acontecerá no próximo dia 27 de Agosto de 2013, das 09:00 às 12:00, à Rua Tenente Silveira, 60, 5º andar, Centro, Florianópolis-SC.

Enviamos em anexo a versão inicial do instrumento de pesquisa para sua apreciação quanto à relevância dos itens de avaliação.

Maiores informações com Alexandre Meira de Vasconcelos – (48) 3721-XXXX ou (48) 9655-XXXX.

Agradecemos desde já por sua colaboração.

Atenciosamente.

Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana
Coordenador do LEMP-UFSC

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALIDADE EM SERVIÇOS TURÍSTICOS

Nome Fantasia:

Contato:

Endereço:

Telefones:

Nº Funcionários Próprios: _____

Nº Funcionários Terceirizados: _____

Nº Funcionários Freelancers: _____

Atividade principal:

- Agência de Turismo
- Meio de Hospedagem
- Organizador de eventos
- Transportadora Turística
- Bares e Restaurantes

1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

1.1. Informações sobre o mercado

- 1.1.1. A organização colhe e analisa informações acerca de necessidades e as expectativas dos clientes, atuais e potenciais, de ex-clientes e de usuários para subsidiar as decisões estratégicas.

As fontes de consulta podem ser opiniões de clientes atuais, pesquisa de mercado, assinatura de revistas especializadas, reuniões setoriais, informações do sindicato patronal, informações da associação empresarial, participação em congressos e eventos.

- (1) A organização não coleta informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes.
- (2) A organização coleta informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes, mas informalmente.
- (3) A organização coleta informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes, formalmente, porém não as utiliza de forma estratégica.
- (4) A organização coleta informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes, formalmente, e as utiliza de forma estratégica.

1.1.2. A organização tem mecanismos formais e divulgados para recebimento de opinião dos clientes, com o devido tratamento, quando apropriado.

(1) A organização não possui qualquer mecanismo de recebimento de opinião dos clientes (pesquisa de satisfação, grupo focal, caixa de reclamações/sugestões, redes sociais, entre outros).

(2) A organização recebe e trata a opinião do cliente informalmente quando este se manifesta ou por consulta direta ao cliente.

(3) A organização recebe a opinião do cliente por meios formais (formulário, *internet*, entre outros), mas não utiliza estas informações como instrumento de gestão.

(4) A organização tem um sistema para recebimento de opinião do cliente formalmente implantado e há evidências de que são utilizadas como instrumento de gestão.

1.1.3. A organização registra, monitora e analisa a fidelidade do cliente.

(1) A organização não mantém cadastro dos clientes.

(2) A organização mantém um cadastro dos clientes, mas não monitora a fidelidade do cliente.

(3) A organização mantém um cadastro dos clientes, monitora a fidelidade do cliente porém não utiliza esta informação para a gestão dos negócios.

(4) A organização mantém um cadastro dos clientes, monitora a fidelidade do cliente e utiliza esta informação para a gestão dos negócios.

1.2. Planejamento Estratégico

1.2.1. A organização tem o planejamento estratégico organizacional definido e implantado.

O planejamento estratégico envolve, entre outros elementos, as declarações de missão, visão e objetivos estratégicos, acompanhados de indicadores, metas e planos de ação.

(1) A organização não realiza planejamento estratégico.

(2) A organização planeja, mas informalmente ou sem uma estrutura típica de planejamento estratégico.

(3) A organização realiza o planejamento estratégico, mas não acompanha e avalia as ações.

(4) A organização realiza o planejamento estratégico, acompanha e avalia as ações.

1.2.2. A organização comunica os valores, princípios e ações relativas à estratégia internamente e às partes interessadas, quando apropriado e na extensão necessária.

- (1) A organização não realiza o planejamento estratégico.
- (2) A organização realiza o planejamento estratégico, mas não comunica internamente ou às partes interessadas.
- (3) A organização realiza o planejamento estratégico e comunica internamente ou às partes interessadas.

1.2.3. A organização aloca recursos que asseguram a implantação dos planos de ação definidos no planejamento estratégico.

- (1) A organização não realiza o planejamento estratégico.
- (2) A organização realiza o planejamento estratégico, mas não assegura a alocação de recursos para o pleno cumprimento dos planos de ação estabelecidos.
- (3) A organização realiza o planejamento estratégico e assegura a alocação de recursos para o pleno cumprimento dos planos de ação estabelecidos.

1.3. Benchmarking

1.3.1. A organização monitora as boas práticas da CONCORRÊNCIA para apoiar o aprendizado, destacando os critérios de seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações.

"Benchmarking é simplesmente o método comparativo e sistemático de procurar os melhores processos, as idéias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior" (Christopher E. Bogan).

- (1) A organização não promove ações de *benchmarking*.
- (2) A organização promove ações desta natureza, mas informalmente.
- (3) A organização promove ações desta natureza, formalmente, porém sem critérios definidos para seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações.
- (4) A organização promove ações desta natureza, formalmente, e com critérios definidos para seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações.

1.3.2. A organização monitora as boas práticas de OUTRAS ORGANIZAÇÕES para apoiar o aprendizado, destacando os critérios de seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações.

- (1) A organização não promove ações de *benchmarking*.
- (2) A organização promove ações desta natureza, mas informalmente.

(3) A organização promove ações desta natureza, formalmente, porém sem critérios definidos para seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações.

(4) A organização promove ações desta natureza, formalmente, e com critérios definidos para seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações.

1.4. Comunicação com o mercado

- 1.4.1. A organização promove seus produtos e serviços no idioma local e em outro de uso frequente e evitar o uso de termos que, pela sua ambiguidade, podem gerar expectativas de serviços superiores aos que realmente são ofertados.

As formas de comunicação podem ser por material de divulgação impresso (folders, cartazes e material de divulgação impresso em geral), anúncios em jornais e revistas, anúncios em rádio ou TV, equipe de vendas externa, telemarketing ativo, redes sociais e internet em geral, entre outras.

- (1) A organização não promove seus produtos e serviços por qualquer mídia.
 (2) A organização promove seus produtos e serviços, mas somente no idioma local.
 (3) A organização promove seus produtos e serviços, no idioma local e em outro de uso frequente, porém geram expectativas de serviços superiores aos que realmente são ofertados.
 (4) A organização promove seus produtos e serviços, no idioma local e em outro de uso frequente, e não geram expectativas de serviços superiores aos que realmente são ofertados.

- 1.4.2. A organização informa o seu nome fantasia de maneira precisa, positiva e explícita em todo e qualquer material de divulgação nos meios publicitários, correspondências, formulários.

- (1) A organização não informa seu nome fantasia de maneira precisa, positiva e explícita.
 (2) A organização informa seu nome fantasia de maneira precisa, positiva e explícita, porém em parte do material de divulgação.
 (3) A organização informa seu nome fantasia de maneira precisa, positiva e explícita, em todo e qualquer material de divulgação nos meios publicitários, correspondências, formulários.

- 1.4.3. A organização utiliza tecnologias remotas para a comunicação com o cliente, promoção da organização e de produtos e serviços além do atendimento pessoal presencial.

Esta comunicação pode ser realizada por telemarketing ativo ou passivo, correio eletrônico, site, blog, redes sociais, entre outros.

- (1) A organização não utiliza tecnologias de acesso remoto para comunicação com o cliente.
- (2) A organização utiliza tecnologias de acesso remoto para comunicação com o cliente, mas informalmente.
- (3) A organização utiliza tecnologias de acesso remoto para comunicação com o cliente, formalmente, porém não alinhadas com a estratégia organizacional.
- (4) A organização utiliza tecnologias de acesso remoto para comunicação com o cliente, formalmente, e alinhadas com a estratégia organizacional.

1.4.4. A organização definiu os critérios de relevância e comunica imediatamente fatos relevantes à sociedade e aos clientes e demais partes interessadas.

Considera-se ATO OU FATO RELEVANTE qualquer decisão da organização, ou qualquer outro ato ou fato de caráter político-administrativo, técnico, negocial ou econômico-financeiro ocorrido ou relacionado aos seus negócios que possa influir na prestação do serviço aos clientes. Exemplos: mudança de endereço, alteração em produtos e serviços, alteração em valores, modificação de formas de pagamento, movimentos sociais tais como greves e passeatas que interfiram no serviço turístico, entre outros. Importante que cada organização defina o que é relevante para seu negócio.

- (1) A organização não define critérios para avaliar um fato como relevante de ser comunicado aos clientes e demais partes interessadas.
- (2) A organização define critérios para avaliar um fato como relevante de ser comunicado aos clientes e demais partes interessadas, formalmente, porém as formas de comunicação não estão definidas.
- (3) A organização define critérios para avaliar um fato como relevante de ser comunicado aos clientes e demais partes interessadas, formalmente, e as formas de comunicação estão definidas.

1.4.5. A organização exibe em locais visíveis das áreas de uso comum e / ou individuais, um resumo sobre a forma de utilização de instalações ou equipamentos, em português e, no mínimo, em inglês.

- (1) A organização não comunica ao cliente sobre a utilização de instalações ou equipamentos.
- (2) A organização comunica ao cliente sobre a utilização de instalações ou equipamentos, mas somente no idioma local.
- (4) A organização comunica ao cliente sobre a utilização de instalações ou equipamentos, no idioma local e em outro de uso frequente.

2. GESTÃO DA QUALIDADE

2.1. Manual organizacional

2.1.1. A organização criou e mantém um manual organizacional, com requisitos e critérios para a seleção de pessoal para cada uma das áreas, incluindo as competências e habilidades que o pessoal deve possuir, de acordo com a definição e estruturação das áreas.

- (1) A organização não possui manual organizacional nem quaisquer documentos que atendam a este requisito.
- (2) A organização possui organograma ou descrição de funções em que as relações funcionais são estabelecidas.
- (3) A organização, além do organograma, possui a definição e estruturação das áreas da organização, incluindo a definição das funções dessas áreas.
- (4) A organização definiu e mantém, na forma de um manual ou documento equivalente, os requisitos e critérios para a seleção de pessoal para cada uma das áreas, incluindo as competências e habilidades do pessoal deve possuir, de acordo com a definição e estruturação das áreas.

2.2. Procedimentos

2.2.1. A organização tem procedimentos operacionais definidos e implantados na extensão do impacto sobre a qualidade da prestação do serviço.

- (1) A organização não definiu quaisquer procedimentos para os processos que impactam na qualidade da prestação do serviço.
- (2) A organização definiu e implantou procedimentos para as operações de prestação de serviços no nível operacional.
- (3) A organização definiu e implantou procedimentos para todas as operações, porém não são seguidos conforme estabelecido.
- (4) A organização definiu e implantou procedimentos para todas as operações de serviço e para a gestão do negócio e estes são seguidos conforme estabelecidos.

2.2.2. A organização tem procedimentos de emergência definidos e implantados, com identificação de responsabilidades pela saúde e segurança, registros de riscos, relatórios de incidentes e oportunidades de melhoria definidos e implantados na extensão do impacto sobre a qualidade da prestação do serviço.

- (1) A organização não definiu quaisquer procedimentos de segurança, entre eles a prevenção contra sinistros, segurança patrimonial, segurança pessoal, segurança alimentar, entre outros.
- (2) A organização definiu e implantou procedimentos de segurança, porém os mesmos são de conhecimento de poucas pessoas ou não estão implantados em todos os níveis
- (3) A organização definiu e implantou procedimentos de segurança, os mesmos são de conhecimento geral, estão implantados em todos os níveis, porém não

são comunicados aos clientes na extensão do quanto necessitam saber para garantir sua integridade.

(4) A organização definiu e implantou procedimentos de segurança, os mesmos são de conhecimento geral, estão implantados em todos os níveis e são comunicados aos clientes na extensão do quanto necessitam saber para garantir sua integridade física.

2.2.3. A organização tem programas de manutenção preventiva e corretiva definidos e implantados, de modo a garantir boas condições de funcionamento, conservação e manutenção de todas as áreas, e seus equipamentos.

(1) A organização não definiu um programa de manutenção na organização e há evidências claras de que maquinário e infraestrutura física e lógica necessitam de reparos que ainda não foram providenciados.

(2) A organização não definiu um programa de manutenção na organização, porém há evidências de que realiza manutenção corretiva.

(3) A organização realiza manutenção corretiva e preventiva, mas não tem um plano de manutenção definido, implantado e comunicado.

(4) A organização realiza manutenção corretiva e preventiva e tem um plano de manutenção definido, implantado e comunicado.

2.3. Prevenção de Falhas

2.3.1. A organização implantou e mantém um sistema formal e organizado para a prevenção de falhas.

(1) A organização não possui quaisquer práticas ou rotinas estabelecidas para a prevenção de falhas na prestação dos serviços.

(2) A organização possui práticas ou rotinas para a prevenção de falhas na prestação dos serviços, mas não são do conhecimento dos colaboradores.

(3) A organização possui práticas ou rotinas para a prevenção de falhas na prestação dos serviços e há evidências de que os colaboradores tem conhecimento das possíveis falhas.

2.4. Planos de Contingência

2.4.1. A organização tem planos de contingência definidos e implantados para situações que afetam a qualidade dos serviços prestados.

O Plano de Contingência é um documento onde estão definidas as responsabilidades estabelecidas em uma organização, para atender a uma emergência e também contém informações detalhadas sobre as características da área ou sistemas envolvidos. É um documento desenvolvido com o intuito de treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais (Fonte: Guia para elaboração de plano de contingência metodologia CELEPAR. Ano de edição: Agosto 2009). Exemplos de contingências: incêndio, contaminação de produtos, informações erradas veiculadas na mídia, catástrofes naturais, atrasos na prestação de serviços, acidentes, entre outras. Cada organização

deve definir as contingências às quais pode estar sujeita e definir os planos de contingência correspondentes.

- (1) A organização não possui quaisquer planos de contingência à situações imprevistas.
- (2) A organização possui planos de contingência à situações imprevistas sobre sinistros e segurança do trabalho.
- (3) A organização definiu os planos de contingência para imprevistos de toda natureza, porém ainda não implantados em todos os níveis funcionais.
- (4) As A organização definiu os planos de contingência para imprevistos de toda natureza e estão implantados em todos os níveis funcionais.

2.5. Melhoria contínua

2.5.1. A organização implantou e mantém uma sistemática para a melhoria contínua dos serviços e processos. Entre estas práticas ou rotinas devem incluir a identificação de não-conformidades; estudo de causas das não-conformidades; geração de soluções e planos de ação.

- (1) A organização não tem quaisquer práticas ou rotinas estabelecidas para a melhoria contínua dos serviços e não há evidências de melhorias nos serviços nos últimos três meses.
- (2) A organização não tem quaisquer práticas ou rotinas estabelecidas para a melhoria contínua dos serviços, mas há evidências de melhorias nos serviços nos últimos três meses.
- (3) A organização possui práticas ou rotinas definidas para a melhoria contínua dos serviços, mas não há evidências de melhorias nos serviços nos últimos três meses.
- (4) A organização possui práticas ou rotinas definidas para a melhoria contínua dos serviços e há evidências de melhorias nos serviços nos últimos três meses.

2.6. Fornecedores

2.6.1. A organização avalia os fornecedores quanto à sua capacidade de fornecimento, incluindo o cumprimento de requisitos legais; experiência; avaliação dos recursos; qualidade do produto ou serviço e critérios de descredenciamento.

- (1) A organização não possui cadastro dos fornecedores.
- (2) A organização possui um cadastro de fornecedores, porém não atualizado com as informações requeridas.
- (3) A organização possui um cadastro de fornecedores atualizado, mas estes não são avaliados quanto à sua capacidade de fornecimento.
- (4) A organização avalia os fornecedores quanto à sua capacidade de fornecimento, conforme definido.

2.7. Medição e monitoramento

2.7.1. A organização tem um sistema de medição e monitoramento da qualidade por intermédio de um conjunto de indicadores pré-definidos.

Os indicadores de desempenho podem ser financeiros e não-financeiros e recomenda-se que estejam atrelados à estratégia organizacional. São exemplos de indicadores de desempenho: participação no mercado; evolução do número de clientes; tempo de atendimento ao cliente; rotatividade de empregados; número de reclamações; tempo para a solução de reclamações; qualidade do produto; evolução do número de funcionários; fidelidade dos clientes; perfil do consumidor; volume de vendas; capacidade de produção; inovação; valor da marca; investimento em treinamento; investimento em propaganda; investimento em modernização; entre outros.

- (1) A organização não definiu um conjunto de indicadores para medir e monitorar seu desempenho.
- (2) A organização definiu e implantou indicadores básicos de resultados do negócio, evidenciados por tabelas, gráficos e relatórios gerenciais.
- (3) A organização definiu e implantou indicadores de desempenho, evidenciados por tabelas, gráficos e relatórios gerenciais, porém não atrelados à estratégia organizacional.
- (4) A organização definiu e implantou indicadores de desempenho, evidenciados por tabelas, gráficos e relatórios gerenciais, e atrelados à estratégia organizacional.

2.8. Vendas e/ou reservas

2.8.1. A organização tem procedimentos sobre vendas e/ou de reservas e administração de todos os pedidos de clientes definidos e implantados, incluindo alterações, verificações, cancelamentos, não apresentação (no show), devoluções, confirmações, vantagens tributárias para os clientes, entre outros.

- (1) A organização não definiu quaisquer procedimentos para a área de vendas e/ou de reservas
- (2) A organização definiu e implantou procedimentos de vendas e/ou de reservas, porém os mesmos são de conhecimento de poucas pessoas ou não estão implantados em todos os níveis
- (3) A organização definiu e implantou procedimentos de vendas e/ou de reservas, os mesmos são de conhecimento geral, estão implantados em todos os níveis, porém não são comunicados aos clientes na extensão do quanto necessitam saber para garantir que os requisitos para a qualidade estejam definidos de maneira clara e adequada, sem existir ambiguidade, que estejam documentados e que possam ser atendidos pelo respectivo fornecedor.
- (4) A organização definiu e implantou procedimentos de vendas e/ou de reservas, os mesmos são de conhecimento geral, estão implantados em todos os níveis, e são comunicados aos clientes na extensão do quanto necessitam saber para garantir que os requisitos para a qualidade estejam definidos de maneira

clara e adequada, sem existir ambiguidade, que estejam documentados e que possam ser atendidos pelo respectivo fornecedor.

2.8.2. A organização publica e transmite os valores dos serviços prestados, para as diferentes operações, expressos em moeda local e pelo menos em uma moeda estrangeira de maior uso pelos frequentadores.

(1) Os valores não são expressos em local visível ao cliente ou com fácil acesso por meio de folhetos ou outros meios de comunicação em moeda local e pelo menos em uma moeda estrangeira de maior uso pelos frequentadores.

(2) Os valores estão expressos, acessíveis aos clientes, mas somente em moeda local

(3) Os valores são expressos, estão acessíveis aos clientes, em moeda local e em uma moeda estrangeira de maior uso pelos frequentadores.

(4) Os valores são expressos, estão acessíveis aos clientes, em moeda local e em mais de uma moeda estrangeira de maior uso pelos frequentadores.

2.8.3. A organização aceita no mínimo duas formas diferentes de pagamento e informa antecipadamente aos clientes.

(1) A organização aceita somente pagamento em dinheiro (*cash*) e informa antecipadamente aos clientes.

(2) A organização aceita pagamento somente em dinheiro e cheque e informa antecipadamente aos clientes.

(3) A organização aceita pagamento em dinheiro, cheque e cartões de débito e crédito e informa antecipadamente aos clientes.

(4) A organização aceita pagamento em dinheiro, cheque e cartões de débito e crédito, traveler cheque, moeda estrangeira, entre outras formas adicionais e informa antecipadamente aos clientes.

2.9. Sistema de informações gerenciais

2.9.1. A organização possui um sistema formalmente estabelecido de informações gerenciais para apoiar as operações diárias, comunicar-se com o cliente, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis e áreas da organização.

(1) A organização trata informalmente com os dados para apoiar as operações diárias, comunicar-se com o cliente, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis e áreas da organização.

(2) O nível de formalização do sistema de informações é precário e ainda precisa ser melhorado.

- (3) A organização tem um sistema de informações implantado, porém não atrelado à estratégia organizacional.
- (4) A organização tem um sistema de informações implantado e atrelado à estratégia organizacional.

3. GESTÃO DE PESSOAS

3.1. Recrutamento

3.1.1. A organização recruta pessoas interna e externamente, por meios próprios ou por empresa terceirizada de RH, e as contrata de maneira condizente com as necessidades e estratégias do modelo de negócio da organização.

- (1) Nunca recrutou
- (2) A organização recruta pessoas principalmente externamente, conforme a necessidade, sem qualquer ligação com a estratégia do modelo de negócio da organização, por meios próprios ou por empresa terceirizada de RH.
- (3) A organização recruta pessoas interna e externamente, conforme a necessidade, sem qualquer ligação com a estratégia do modelo de negócio da organização, por meios próprios ou por empresa terceirizada de RH.
- (4) A organização recruta pessoas principalmente externamente, com foco na estratégia do modelo de negócio da organização, por meios próprios ou por empresa terceirizada de RH.
- (5) A organização recruta pessoas interna e externamente, com foco na estratégia do modelo de negócio da organização, por meios próprios ou por empresa terceirizada de RH.

3.2. Necessidades de Treinamento

3.2.1. A organização definiu um sistema para identificação de necessidades de qualificação em todos os níveis que considere no mínimo os aspectos que impactam diretamente a qualidade do serviço, tais como: serviços ao cliente; conhecimentos técnicos, idiomas, qualidade no atendimento, entre outros.

- (1) Não há evidências de que a organização identifica as necessidades de treinamento no mínimo para os aspectos que impactam diretamente a qualidade do serviço.
- (2) A organização identifica as necessidades de treinamento informalmente, mediante consulta aos colaboradores, ou quando há alguma demanda identificada pelos colaboradores, clientes ou terceiros.
- (3) A organização identifica as necessidades de treinamento, porém de forma não sistemática ou atrelada à estratégia do modelo de negócio.
- (4) A organização identifica as necessidades de treinamento de forma sistemática e atrelada à estratégia do modelo de negócio.

3.3. Qualificação

3.3.1. A organização providencia treinamento e qualificação aos gestores para o desenvolvimento gerencial.

- (1) Não há evidências de que a organização treina e qualifica os gestores para o desenvolvimento gerencial.
- (2) A organização treina e qualifica os gestores para o desenvolvimento gerencial, porém não de forma sistemática ou atrelada à estratégia do modelo de negócio.
- (3) A organização treina e qualifica os gestores para o desenvolvimento gerencial, de forma sistemática, porém não atrelada à estratégia do modelo de negócio.
- (4) A organização treina e qualifica os gestores para o desenvolvimento gerencial, de forma sistemática e atrelada à estratégia do modelo de negócio.

3.3.2. A organização providencia treinamento e qualificação aos colaboradores para o desenvolvimento de competências.

- (1) Não há evidências de que a organização treina e qualifica os colaboradores para o desenvolvimento de competências.
- (2) A organização treina e qualifica os colaboradores para o desenvolvimento de competências, porém não de forma sistemática ou atrelada à estratégia do modelo de negócio.
- (3) A organização treina e qualifica os colaboradores para o desenvolvimento de competências, de forma sistemática, porém não atrelada à estratégia do modelo de negócio.
- (4) A organização treina e qualifica os colaboradores para o desenvolvimento de competências, de forma sistemática e atrelada à estratégia do modelo de negócio.

3.4. Avaliação de Desempenho

3.4.1. A organização estabelece a prática e o registro formal de avaliação de desempenho pessoal e a respectiva opinião aos colaboradores, incluindo o reconhecimento pelas ações bem realizadas e orientações sobre ações que necessitam de melhoria.

- (1) A organização não realiza avaliação do desempenho pessoal dos colaboradores.
- (2) A organização realiza avaliação do desempenho pessoal dos colaboradores por meio principalmente de resultados financeiros.
- (3) A organização mantém um conjunto de indicadores de desempenho pessoal, que usa como instrumento de gestão, porém não fornece feedback aos colaboradores sobre as ações executadas no período avaliado.

(4) A organização mantém um conjunto de indicadores de desempenho pessoal, que usa como instrumento de gestão, e fornece feedback aos colaboradores sobre as ações executadas no período avaliado.

3.5. Comunicação Interna

3.5.1. A organização tem um sistema de comunicação interna definido e implantado que garante que os colaboradores possuem informações necessárias e suficientes para o exercício de sua função e para manutenção da qualidade.

- (1) Não foram evidenciadas práticas de comunicação interna.
- (2) A organização definiu práticas de comunicação interna, porém informais e não sistemáticas.
- (3) A organização definiu práticas de comunicação interna, formais, porém não sistemáticas.
- (4) A organização definiu práticas de comunicação interna, formais e sistemáticas.

4. GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DE SERVIÇOS

4.1. Planejamento da experiência de serviços

4.1.1. A organização intencionalmente prepara a infraestrutura física para criar uma experiência memorável ao cliente.

Esta análise inclui: a) o ambiente no qual o serviço é ofertado, que envolve a arquitetura, design, iluminação, uso de cores, entre outros estímulos que envolvam os cinco sentidos; b) Padrões de serviço para manutenção externa, incluindo edifícios, terrenos, sinalização, passeios, calçadas e estacionamento; c) Inclusão de fatores de prazer incluindo paisagismo e entorno, localização, pontos de vista, níveis de iluminação de qualidade; d) Qualidade de decoração, mobiliário e equipamentos, instalações, limpeza, apresentação, ambiente geral e fornecimento e manutenção de comodidades extras no local da prestação do serviço e/ou no destino turístico.

- (1) A organização não realiza ações intencionais neste sentido.
- (2) A organização realizou ações não intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, somente na criação/instalação do negócio.
- (3) A organização realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/instalação do negócio, mas não de forma sistemática.
- (4) A organização realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/instalação do negócio, de forma sistemática.

4.1.2. A organização intencionalmente prepara os colaboradores para ofertarem uma experiência memorável ao cliente.

Esta análise inclui: a) Gestão das pessoas, com foco nos colaboradores, nos clientes, no desempenho do serviço e na personalização das ações, com atenção às características dos participantes tais como gênero, idade, experiência, entre outras; b) por parte dos empregados, envolve a empatia, expertise, responsividade; c) procedimentos de check-in e de check-out, incluindo administração, a aparência da área e de colaboradores, disponibilidade de pessoal para prestação dos serviços.

- (1) A organização não realiza ações intencionais neste sentido.
- (2) A organização realizou ações não intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, somente na criação/instalação do negócio.
- (3) A organização realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/instalação do negócio, mas não de forma sistemática.
- (4) A organização realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/instalação do negócio, de forma sistemática.

4.1.3. A organização intencionalmente prepara as tecnologias de interface com os clientes para criar uma experiência memorável ao cliente.

Esta análise inclui: a) tecnologias de autoatendimento mediadas ou não por equipamentos da organização; b) tecnologias de fabricação, apresentação e entrega de produtos ou serviços ao cliente; c) qualidade e atratividade das informações publicadas nas diversas mídias produzidas pela organização; d) as tecnologias apoiam e sustentam as estratégias criadas para a experiência memorável com a infraestrutura e com a prestação do serviço propriamente dita; e) as tecnologias de produção, entrega ou uso do serviço proporcionam experiências sensoriais memoráveis.

- (1) A organização não realiza ações intencionais neste sentido.
- (2) A organização realizou ações não intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, somente na criação/instalação do negócio.
- (3) A organização realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/instalação do negócio, mas não de forma sistemática.
- (4) A organização realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/instalação do negócio, de forma sistemática.

4.2. Análise crítica da experiência de serviços

4.2.1. A organização analisa criticamente a experiência de serviços a intervalos definidos, não superiores a um ano, quanto a sua adequação.

- (1) A organização não planeja experiências de serviços memoráveis aos clientes.
- (2) A organização planeja experiências de serviços mas não as analisa criticamente.
- (3) A organização planeja experiências de serviços, as analisa criticamente, mas sem intervalos ou critérios definidos.

(4) A organização projeta experiências de serviços, as analisa criticamente, com intervalos e critérios definidos.

4.3. Flexibilidade

4.3.1. A organização dispõe de flexibilidade na prestação de serviços para atender às necessidades dos clientes, bem como de profissionais/tecnologias dedicados a isso.

A flexibilidade aqui tratada inclui, entre outras possibilidades: modificação em produtos e serviços, linha direta com o cliente, atendimento 24 horas presencial, atendimento 24 horas remoto, pessoal designado para solução de problemas.

- (1) A organização não flexibiliza seus serviços.
- (2) A organização é flexível, mas somente para um grupo seletivo de serviços que presta.
- (3) A organização é flexível, para o conjunto de serviços que presta, mas esta opção não é explicitamente comunicada aos clientes.
- (4) A organização é flexível, para o conjunto de serviços que presta, e esta opção é explicitamente comunicada aos clientes.

5. DIVULGAÇÃO DO DESTINO TURÍSTICO

5.1. Informações sobre o destino turístico

5.1.1. A organização informa aos turistas sobre acessos e deslocamento no destino turístico (transportes, logística, segurança, entre outros).

- (1) A organização não fornece este tipo de informação.
- (2) A organização fornece este tipo de informação, mas informalmente, quando solicitada.
- (3) A organização fornece este tipo de informação, formalmente, quando solicitada.
- (4) A organização fornece este tipo de informação, formalmente e de forma acessível aos clientes.

5.1.2. A organização informa aos turistas sobre a oferta de serviços no destino turístico (acesso *internet*, telefonia, câmbio, serviços de saúde, embaixada, entre outros).

- (1) A organização não fornece este tipo de informação.
- (2) A organização fornece este tipo de informação, mas informalmente, quando solicitada.
- (3) A organização fornece este tipo de informação, formalmente, quando solicitada.
- (4) A organização fornece este tipo de informação, formalmente e de forma acessível aos clientes.

5.1.3. A organização informa aos turistas sobre locais e opções de compras no destino turístico (artesanato, produtos locais, centros de comércio, entre outros).

- (1) A organização não fornece este tipo de informação.
- (2) A organização fornece este tipo de informação, mas informalmente, quando solicitada.
- (3) A organização fornece este tipo de informação, formalmente, quando solicitada.
- (4) A organização fornece este tipo de informação, formalmente e de forma acessível aos clientes.

5.1.4. A organização informa aos turistas sobre opções de lazer e cultura no destino turístico (museus, parques, teatros, espaços de cultura popular, parques temáticos, bares e restaurantes, entre outros).

- (1) A organização não fornece este tipo de informação.
- (2) A organização fornece este tipo de informação, mas informalmente, quando solicitada.
- (3) A organização fornece este tipo de informação, formalmente, quando solicitada.
- (4) A organização fornece este tipo de informação, formalmente e de forma acessível aos clientes.

5.2. Parcerias no destino turístico

5.2.1. São estabelecidas parcerias com outras organizações (meios de hospedagem, diversões, traslados, agências, etc.) para aumentar a oferta de serviços aos clientes.

- (1) A organização não faz este tipo de parceria.
- (2) A organização faz este tipo de parceria, mas informalmente.
- (3) A organização faz este tipo de parceria, formalmente, porém não comunica em seus produtos e serviços.
- (4) A organização faz este tipo de parceria, formalmente e comunica claramente aos clientes.

6. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

6.1. Código de Ética

6.1.1. A organização tem um código de ética definido e implantado em todos os níveis da organização.

“Como um instrumento formal e regulador, o código de ética é utilizado pelas organizações para a exposição de suas normas de relacionamentos específicos, visando a orientar o comportamento dos indivíduos ou dos grupos no perímetro organizacional.

A constituição das políticas e das diretrizes contidas no código é baseada em uma ética projetada, na maioria das vezes, condizente com os valores atrelados aos padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade, levando em consideração também pontos de vista da organização responsável pelo documento. Quando o código de ética organizacional torna-se público, isto é, o seu conhecimento faz-se disponível para toda a sociedade (através de diferenciadas estratégias, principalmente por meio da divulgação em mídias organizacionais), as normas apresentadas nele acabam por revelar o posicionamento que a organização quer apresentar nos processos de relacionamentos com seus públicos”. Fonte: FOSSÁ e SGORLA, 2011.

- (1) A organização não possui código de ética definido e implantado.
- (2) A organização possui código de ética formalizado, mas não houve revisões no último ano.
- (3) A organização possui código de ética formal, revisado no último ano.

6.2. Acessibilidade

6.2.1. A organização proporciona a acessibilidade de pessoas com deficiência aos produtos e instalações da organização.

- (1) A organização não promove ações desta natureza.
- (2) A organização promove ações desta natureza, mas no limite da lei.
- (3) A organização promove ações desta natureza, além do especificado na lei, mas com ações notoriamente ineficazes, evidenciadas pela infraestrutura e equipamentos.
- (4) A organização promove ações desta natureza, além do especificado na lei, com ações notoriamente eficazes, evidenciadas pela infraestrutura e equipamentos.

6.3. Programas e/ou ações socioambientais

6.3.1. A organização tem um programa definido e implantado e/ou ações para diminuição do consumo energético e/ou para o uso de fontes alternativas.

- (1) A organização não promove ações desta natureza.
- (2) A organização promove ações desta natureza, mas informalmente.
- (3) A organização promove ações desta natureza, formalmente, porém não comunica em seus produtos e serviços.
- (4) A organização promove ações desta natureza, formalmente e comunica claramente aos clientes.

6.3.2. A organização tem um programa definido e implantado e/ou ações para o consumo consciente da água e/ou para o uso de fontes alternativas (programas de consumo responsável, por exemplo).

- (1) A organização não promove ações desta natureza.
- (2) A organização promove ações desta natureza, mas informalmente.

- (3) A organização promove ações desta natureza, formalmente, porém não comunica em seus produtos e serviços.
- (4) A organização promove ações desta natureza, formalmente e comunica claramente aos clientes.

6.3.3. A organização realiza ações para gestão dos resíduos de suas operações (coleta seletiva, tratamento de efluentes, reciclagem/reaproveitamento/ reutilização, programas de conscientização de colaboradores e clientes, entre outras ações).

- (1) A organização não promove ações desta natureza.
- (2) A organização promove ações desta natureza, mas informalmente.
- (3) A organização promove ações desta natureza, formalmente, porém não comunica em seus produtos e serviços.
- (4) A organização promove ações desta natureza, formalmente e comunica claramente aos clientes.

7. REQUISITOS COMPULSÓRIOS

7.1. CADASTUR

7.1.1. A organização é registrada no CADASTUR, sistema de cadastro nacional de empreendimentos turísticos.

O CADASTUR é o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam na cadeia produtiva do turismo, executado pelo MTur em parceria com os Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades da Federação.

O cadastro é OBRIGATÓRIO para Meios de Hospedagem (albergue, condo-hotel, flat, hotel urbano, hotel de selva, hotel fazenda, hotel histórico, pousada, resort e cama & café); Agências de Turismo; Transportadoras Turísticas; Organizadoras de Eventos. É OPCIONAL para Restaurantes, Cafeterias e Bares.

O cadastro permite a participação em eventos, feiras e ações realizados pelo Ministério do Turismo e pela Embratur, tais como o Salão do Turismo, Vai Brasil e Portal de Hospedagem. Disponibiliza também o acesso a linhas de financiamento específicas para o turismo, por meio de bancos oficiais, além da participação em programas de qualificação promovidos e apoiados pelo MTur. O cadastro é excelente fonte de consulta do mercado turístico brasileiro.

Fonte: Adaptado de <http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/SobreCadastur.mtur>

- (1) O(a) entrevistado(a) não sabe do que se trata.
- (2) O(a) entrevistado(a) sabe do que se trata, mas a organização não tem interesse no cadastro ou faltam informações.
- (3) A organização é integrante do CADASTUR.

7.2. Alvará de funcionamento

7.2.1. A organização possui alvará de funcionamento emitido pelo órgão competente local.

- (1) A organização não possui alvará .
- (2) A organização não possui alvará porque o terreno não é legalizado.
- (3) A organização não possui alvará, mas está em processo de emissão.
- (4) A organização possui alvará.

7.3. Governança

7.3.1. A organização participa ativamente de entidade representativa do seu setor (ABIH, ABAV, ANTTUR, ABRASEL, entre outras), compreendendo que esta é importante para a governança regional para a elaboração, monitoramento e, em alguns casos, na execução de políticas públicas, desenvolvimento do setor, e promoção do crescimento local e de um ambiente de negócios favorável aos empreendimentos.

- (1) A organização não é associada a qualquer entidade representativa do seu ramo de atuação.
- (2) A organização é associada a entidade representativa do seu ramo de atuação, porém não tem participação ativa nos eventos, cursos, encontros para intercâmbio de experiências ou demais ações promovidas pela associação.
- (3) A organização é associada a entidade representativa do seu ramo de atuação, tem participação comprovada nos eventos, cursos, encontros para intercâmbio de experiências ou demais ações promovidas pela associação, porém seus dirigentes não participam e nunca participaram da diretoria desta entidade.
- (4) A organização é associada a entidade representativa do seu ramo de atuação, tem participação comprovada nos eventos, cursos, encontros para intercâmbio de experiências ou demais ações promovidas pela associação, e seus dirigentes participam ou já participaram da diretoria desta entidade.

7.4. Requisitos legais

7.4.1. A organização conhece e aplica os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis ao negócio e executar ações visando ao seu pleno atendimento.

Os requisitos legais são todas as normas, regulamentos, resoluções, portarias, decretos, leis, e demais instrumentos legais, no âmbito federal, estadual e municipal que formam o conjunto de regras aplicáveis às operações da empresa. Se um determinado empreendimento vende alimentos, por exemplo, deve se adequar às normas da vigilância sanitária. Meios de transporte devem se adequar às normas do CONTRAN e da ANTT, por exemplo. A natureza dos requisitos legais pode diferir de um tipo de negócio para outro (Código de Defesa do Consumidor se aplica a todos), mas normalmente relacionam-se à segurança dos produtos, serviços, equipamentos e tecnologias em contato com os consumidores e funcionários.

- (1) A organização não conhece os requisitos legais aplicáveis ao seu negócio.

- (2) A organização conhece os requisitos legais, mas não os aplica.
- (3) A organização conhece a aplica os requisitos legais, mas não os atende completamente.
- (4) A organização conhece a aplica os requisitos legais e os atende plenamente.

APÊNDICE C – OFÍCIO PARA EMPRESAS

Ofício LEMP-UFSC nº xxxx/2014

A

(Nome do proprietário/gerente).

Prezado(a) Sr(a),

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC está realizando uma pesquisa com a finalidade de colher informações sobre a qualidade dos serviços turísticos na cidade de Florianópolis-SC.

O sigilo dos dados e das informações coletadas é garantido pelas leis e diretrizes que regem os institutos de pesquisa e serão de exclusivo uso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Solicitamos, portanto, que receba nosso agente pesquisador que portará, além desta carta, crachá de identificação e camiseta da UFSC.

Desde já agradecemos sua atenção, ressaltando a importância de sua colaboração no cumprimento de nosso trabalho, e nos colocamos a disposição para esclarecimentos adicionais por meio dos telefones (48) 3721-xxxx e 3721-xxxx.

Atenciosamente.

Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana
Coordenador do LEMP-UFSC

APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Item	Escala Likert					Mediana
	1	2	3	4	5	
1.1.1.	9	30	0	13		2
1.1.2.	20	17	3	12		2
1.1.3.	34	7	3	8		1
1.2.1.	26	7	3	16		2
1.2.2.	26	9	17			2
1.2.3.	26	9	17			2
1.3.1.	11	32	2	7		2
1.3.2.	30	15	3	4		1
1.4.1.	4	30	3	15		2
1.4.2.	10	16	26			3
1.4.3.	15	17	5	15		2
1.4.4.	37	7	8			1
1.4.5.	35	13	4			1
2.1.1.	41	0	1	10		1
2.2.1.	22	12	1	17		2
2.2.2.	32	7	7	6		1
2.2.3.	1	14	15	22		3
2.3.1.	39	3	10			1
2.4.1.	37	3	3	9		1
2.5.1.	18	15	3	16		2
2.6.1.	6	3	21	22		3
2.7.1.	27	5	1	19		1
2.81.	21	11	4	16		2
2.82.	0	45	4	3		2

Item	Escala Likert					Mediana
	1	2	3	4	5	
2.83.	8	3	34	7		3
2.91.	32	6	2	12		1
3.1.1.	4	9	5	5	29	5
3.2.1.	16	15	2	19		2
3.3.1.	14	6	3	29		4
3.3.2.	11	6	1	34		4
3.4.1.	34	0	1	17		1
3.5.1.	12	27	1	12		2
4.1.1.	2	7	4	39		4
4.1.2.	6	2	7	37		4
4.1.3.	13	15	5	19		2
4.2.1.	26	9	2	15		2
4.3.1.	2	7	22	21		3
5.1.1.	4	33	7	8		2
5.1.2.	3	32	8	9		2
5.1.3.	3	35	6	8		2
5.1.4.	4	37	3	8		2
5.2.1.	20	20	0	12		2
6.1.1.	41	1	10			1
6.2.1.	9	10	7	26		4
6.3.1.	19	26	2	5		2
6.3.2.	19	23	5	5		2
6.3.3.	11	31	2	8		2
7.1.1.	31	5	16			1
7.2.1.	0	0	2	50		4
7.3.1.	22	13	7	10		2

Item	Escala Likert					Mediana
	1	2	3	4	5	
7.4.1.	0	0	0	52		4

APÊNDICE E – TESTE DE NORMALIDADE

```

EXAMINE VARIABLES=ESCORE
/PLOT BOXPLOT NPLOT
/COMPARE GROUPS
/PERCENTILES(5,10,25,50,75,90,95) HAVERAGE
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explore

[Conjunto_de_dados0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Escore	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Escore	Mean		119,62	4,538
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	110,50	
		Upper Bound	128,73	
	5% Trimmed Mean		118,32	
	Median		113,50	
	Variance		1071,065	
	Std. Deviation		32,727	
	Minimum		75	
	Maximum		188	
	Range		113	
	Interquartile Range		56	
	Skewness		,631	,330
	Kurtosis		-,701	,650

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Escore	,130	52	,028	,919	52	,002

a. Lilliefors Significance Correction

Escore

APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONFIABILIDADE

```
DATASET ACTIVATE Conjunto_de_dados1.
RELIABILITY
  /VARIABLES=@1.1.1 @1.1.2 @1.1.3 @1.2.1 @1.2.2 @1.2.3 @1.3.1
@1.3.2 @1.4.1 @1.4.2 @1.4.3 @1.4.4 @1.4.5 @2.1.1 @2.2.1 @2.2.2
@2.2.3 @2.3.1 @2.4.1 @2.5.1 @2.6.1 @2.7.1 @2.81 @2.82 @2.83
@2.91 @3.1.1 @3.2.1 @3.3.1 @3.3.2 @3.4.1 @3.5.1 @4.1.1 @4.1.2
@4.1.3
@4.2.1 @4.3.1 @5.1.1 @5.1.2 @5.1.3 @5.1.4 @5.2.1 @6.1.1 @6.2.1
@6.3.1 @6.3.2 @6.3.3 @7.1.1 @7.2.1 @7.3.1 @7.4.1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=CORR.
```

Reliability

[Conjunto_de_dados1] F:\PROVISORIO\RESPOSTAS.sav

Warnings

Each of the following component variables has zero variance and is removed from the scale: 7.4.1.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,968	,967	50

RELIABILITY

```

/VARIABLES=@1.1.1 @1.1.2 @1.1.3 @1.2.1 @1.2.2 @1.2.3 @1.3.1
@1.3.2 @1.4.1 @1.4.2 @1.4.3 @1.4.4 @1.4.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability 1

[Conjunto_de_dados1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1.1.	23,50	61,941	,694	,885
1.1.2.	23,69	65,590	,393	,902
1.1.3.	24,12	63,045	,565	,892
1.2.1.	23,65	57,368	,752	,882
1.2.2.	24,00	62,196	,803	,881
1.2.3.	24,00	63,098	,734	,884
1.3.1.	23,73	65,142	,590	,891
1.3.2.	24,19	66,158	,503	,894
1.4.1.	23,27	64,397	,563	,892
1.4.2.	23,52	66,686	,559	,892
1.4.3.	23,44	58,487	,797	,879
1.4.4.	24,38	67,928	,478	,895
1.4.5.	24,42	69,347	,442	,897

RELIABILITY

```

/VARIABLES=@2.1.1 @2.2.1 @2.2.2 @2.2.3 @2.3.1 @2.4.1 @2.5.1
@2.6.1 @2.7.1 @2.81 @2.82 @2.83 @2.91

```

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

```

```

/MODEL=ALPHA

```

```

/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability 2

```

[Conjunto_de_dados1]

```

```

Scale: ALL VARIABLES

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.1.1.	27,08	84,621	,734	,904
2.2.1.	26,44	81,428	,812	,900
2.2.2.	26,94	88,212	,639	,908
2.2.3.	25,58	92,916	,513	,913
2.3.1.	27,25	91,289	,681	,908
2.4.1.	27,00	84,118	,779	,902
2.5.1.	26,37	82,433	,811	,901
2.6.1.	25,56	88,997	,679	,907
2.7.1.	26,46	79,273	,842	,899
2.81.	26,40	83,147	,748	,904
2.82.	26,50	99,392	,258	,919
2.83.	25,92	103,053	-,081	,930
2.91.	26,81	83,178	,764	,903

Reliability 3

[Conjunto_de_dados1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	6

RELIABILITY

/VARIABLES=@3.1.1 @3.2.1 @3.3.1 @3.3.2 @3.5.1

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3.1.1.	12,75	26,074	,306	,858
3.2.1.	14,17	21,518	,802	,749
3.3.1.	13,73	22,946	,620	,788
3.3.2.	13,52	23,509	,604	,792
3.4.1.	14,62	22,124	,635	,785
3.5.1.	14,38	24,594	,654	,787

RELIABILITY

```

/VARIABLES=@4.1.1 @4.1.2 @4.1.3 @4.2.1 @4.3.1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability 4

[Conjunto_de_dados1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.1.1.	11,33	10,734	,581	,722
4.1.2.	11,42	10,092	,572	,719
4.1.3.	12,29	8,366	,698	,667
4.2.1.	12,75	8,583	,591	,716
4.3.1.	11,67	12,381	,309	,793

RELIABILITY

```

/VARIABLES=@5.1.1 @5.1.2 @5.1.3 @5.1.4 @5.2.1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability 5

[Conjunto_de_dados1]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5.1.1.	9,17	11,558	,938	,941
5.1.2.	9,10	11,461	,946	,940
5.1.3.	9,17	11,675	,946	,941
5.1.4.	9,25	11,681	,934	,942
5.2.1.	9,46	10,606	,759	,984

RELIABILITY

```

/VARIABLES=@6.1.1 @6.2.1 @6.3.1 @6.3.2 @6.3.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability 6

[Conjunto_de_dados1]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,675	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6.1.1.	8,88	7,320	,449	,620
6.2.1.	7,33	8,264	,032	,826
6.3.1.	8,42	6,327	,624	,539
6.3.2.	8,37	6,197	,617	,538
6.3.3.	8,15	6,133	,630	,531

```
RELIABILITY
/VARIABLES=@7.1.1 @7.2.1 @7.3.1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[Conjunto_de_dados1] F:\PROVISORIO\RESPOSTAS.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,532	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
7.1.1.	6,06	1,350	,588	-,047 ^a
7.2.1.	3,81	3,452	-,075	,737
7.3.1.	5,67	,852	,580	-,053 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

APÊNDICE G – RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

FACTOR

```

/VARIABLES @1.1.1 @1.1.2 @1.1.3 @1.2.1 @1.2.2 @1.2.3 @1.3.1
@1.3.2 @1.4.1 @1.4.2 @1.4.3 @1.4.4 @1.4.5 @2.1.1 @2.2.1 @2.2.2
@2.2.3 @2.3.1 @2.4.1 @2.5.1 @2.6.1 @2.7.1 @2.81 @2.82 @2.83
@2.91 @3.2.1 @3.3.1 @3.3.2 @3.4.1 @3.5.1 @4.1.1 @4.1.2 @4.1.3
@4.2.1
@5.1.1 @5.1.2 @5.1.3 @5.1.4 @5.2.1 @6.1.1 @6.3.1 @6.3.2 @6.3.3
@7.1.1 @7.3.1
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS @1.1.1 @1.1.2 @1.1.3 @1.2.1 @1.2.2 @1.2.3 @1.3.1
@1.3.2 @1.4.1 @1.4.2 @1.4.3 @1.4.4 @1.4.5 @2.1.1 @2.2.1 @2.2.2
@2.2.3 @2.3.1 @2.4.1 @2.5.1 @2.6.1 @2.7.1 @2.81 @2.82 @2.83
@2.91 @3.2.1 @3.3.1 @3.3.2 @3.4.1 @3.5.1 @4.1.1 @4.1.2 @4.1.3
@4.2.1
@5.1.1 @5.1.2 @5.1.3 @5.1.4 @5.2.1 @6.1.1 @6.3.1 @6.3.2 @6.3.3
@7.1.1 @7.3.1
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25).
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25).
/ROTATION VARIMAX
/SAVE BART(ALL).
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

[Conjunto_de_dados1] F:\PROVISORIO\RESPOSTAS.sav

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,666
Approx. Chi-Square		2715,312
Bartlett's Test of Sphericity	df	1035
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
1.1.1.	1,000	,766
1.1.2.	1,000	,771
1.1.3.	1,000	,790
1.2.1.	1,000	,934
1.2.2.	1,000	,947
1.2.3.	1,000	,942
1.3.1.	1,000	,872
1.3.2.	1,000	,781
1.4.1.	1,000	,837
1.4.2.	1,000	,734
1.4.3.	1,000	,826
1.4.4.	1,000	,735
1.4.5.	1,000	,779
2.1.1.	1,000	,811
2.2.1.	1,000	,829
2.2.2.	1,000	,865
2.2.3.	1,000	,756
2.3.1.	1,000	,881
2.4.1.	1,000	,839
2.5.1.	1,000	,798
2.6.1.	1,000	,609
2.7.1.	1,000	,774
2.81.	1,000	,685
2.82.	1,000	,869
2.83.	1,000	,539
2.91.	1,000	,866
3.2.1.	1,000	,693
3.3.1.	1,000	,629
3.3.2.	1,000	,651
3.4.1.	1,000	,752
3.5.1.	1,000	,827
4.1.1.	1,000	,866
4.1.2.	1,000	,841
4.1.3.	1,000	,731
4.2.1.	1,000	,870
5.1.1.	1,000	,935
5.1.2.	1,000	,959
5.1.3.	1,000	,956
5.1.4.	1,000	,933
5.2.1.	1,000	,816
6.1.1.	1,000	,648
6.3.1.	1,000	,843
6.3.2.	1,000	,870
6.3.3.	1,000	,746
7.1.1.	1,000	,672
7.3.1.	1,000	,797

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Comp .	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Tot.	% Var	Cum. %	Tot.	% Var	Cum. %	Tot.	% Var	Cum. %
1	20,648	44,886	44,886	20,648	44,886	44,886	7,011	15,242	15,242
2	3,479	7,563	52,449	3,479	7,563	52,449	6,413	13,942	29,184
3	3,210	6,978	59,427	3,210	6,978	59,427	4,306	9,361	38,544
4	2,196	4,773	64,200	2,196	4,773	64,200	4,289	9,324	47,868
5	1,916	4,165	68,365	1,916	4,165	68,365	3,580	7,783	55,651
6	1,725	3,751	72,116	1,725	3,751	72,116	3,331	7,241	62,892
7	1,429	3,106	75,222	1,429	3,106	75,222	3,154	6,856	69,749
8	1,203	2,616	77,837	1,203	2,616	77,837	2,633	5,723	75,472
9	1,065	2,316	80,153	1,065	2,316	80,153	2,153	4,681	80,153
10	,964	2,097	82,250						
11	,884	1,923	84,172						
12	,773	1,680	85,852						
13	,735	1,599	87,451						
14	,624	1,356	88,807						
15	,531	1,154	89,961						
16	,498	1,083	91,044						
17	,484	1,051	92,095						
18	,443	,964	93,059						
19	,423	,920	93,979						
20	,376	,817	94,796						
21	,306	,665	95,461						
22	,241	,523	95,984						
23	,234	,508	96,492						
24	,198	,430	96,922						
25	,177	,385	97,306						
26	,168	,365	97,672						
27	,149	,323	97,994						
28	,132	,288	98,282						
29	,118	,256	98,538						
30	,113	,246	98,784						
31	,097	,211	98,995						
32	,084	,183	99,178						
33	,063	,137	99,315						
34	,061	,133	99,449						
35	,056	,123	99,571						
36	,044	,095	99,666						
37	,041	,088	99,754						
38	,032	,070	99,825						
39	,027	,059	99,884						
40	,018	,039	99,922						
41	,013	,028	99,950						
42	,009	,019	99,969						
43	,006	,013	99,982						
44	,004	,008	99,990						
45	,003	,005	99,996						

46	,002	,004	100,000						
----	------	------	---------	--	--	--	--	--	--

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.2.1.	,889	,069	,067	,013	-,113	-,193	-,040	-,134	,031
3.5.1.	,852	,114	-,011	,167	,141	,109	-,031	-,118	,113
2.91.	,849	,172	-,042	-,172	-,252	,039	-,032	-,068	-,116
1.4.3.	,839	-,153	,105	,052	-,123	,028	,116	-,182	-,152
2.4.1.	,831	-,050	-,280	,084	-,043	-,155	-,085	-,164	-,017
2.7.1.	,819	-,208	-,038	-,120	,013	-,072	-,043	-,012	,190
2.2.1.	,802	-,352	,069	-,165	-,043	-,051	-,063	,098	-,111
2.5.1.	,796	-,318	,079	,013	,229	,058	,033	-,006	,017
2.81.	,783	-,075	-,112	,061	-,066	-,122	-,099	-,070	,125
1.2.2.	,780	-,238	,011	-,076	,371	,000	-,280	,244	-,035
3.4.1.	,779	-,163	,122	-,115	,054	-,099	-,253	-,111	,029
3.2.1.	,771	,003	,209	-,066	,080	,043	,083	-,187	-,010
1.2.1.	,768	-,226	,035	-,022	,440	,039	-,276	,134	-,035
1.2.3.	,753	-,103	,105	-,106	,428	-,075	-,326	,205	-,075
6.3.3.	,749	,070	-,120	,219	,040	-,216	,190	,176	-,044
1.1.1.	,743	-,224	-,022	-,180	-,278	,134	-,113	,131	,074
2.1.1.	,741	-,289	-,172	,011	-,270	,164	-,140	-,157	,067
2.3.1.	,739	,017	,064	,399	-,183	,179	-,209	-,250	,006
5.1.3.	,697	,621	-,220	-,090	-,053	-,023	-,098	,095	-,080
5.1.4.	,697	,589	-,235	-,119	,018	-,021	-,123	,081	-,090
5.1.2.	,687	,649	-,227	-,083	-,040	,028	,025	,016	-,058
2.6.1.	,679	-,121	,214	-,182	,114	,053	,181	,027	-,076
4.1.3.	,661	,105	,322	-,122	-,082	,077	-,159	-,106	,340
1.1.3.	,655	,146	-,446	-,006	,003	,346	,113	,076	-,053
7.3.1.	,645	-,139	-,254	-,224	,002	-,316	,077	-,376	,006
3.3.1.	,641	,087	,278	-,197	,178	-,074	,190	-,073	-,125
1.4.2.	,637	,127	,413	,024	-,071	-,099	,268	-,166	-,166
5.2.1.	,631	,444	-,292	-,068	,142	,278	,166	,001	-,072
7.1.1.	,625	-,043	-,321	-,166	,336	,024	,103	-,144	,064
1.4.1.	,618	-,225	-,038	-,179	,052	-,068	,334	-,223	,450
6.1.1.	,613	-,202	-,204	,179	-,177	,306	-,111	,143	,008
2.2.2.	,601	-,453	-,004	-,040	-,468	-,050	,066	,183	-,196
1.3.2.	,587	-,010	-,019	-,164	-,359	-,355	,102	,368	,095
1.3.1.	,577	-,363	-,224	-,149	-,175	-,317	,312	,326	,013
2.2.3.	,575	-,032	,551	,069	,191	-,155	-,066	,120	-,192
3.3.2.	,529	,107	,450	-,146	,177	-,026	,298	-,016	-,124
1.4.4.	,521	-,083	,196	,327	-,411	,103	,008	-,040	-,361
5.1.1.	,655	,664	-,210	-,095	-,017	-,032	-,040	,009	-,094
4.1.2.	,351	,350	,627	-,159	-,201	,235	,067	,043	,272
4.1.1.	,319	,393	,617	-,102	-,229	,199	-,140	,228	,234
2.83.	-,043	,142	,498	,274	,231	-,043	,360	,085	-,039
6.3.1.	,535	-,019	-,041	,666	,015	-,030	,080	,114	,301
6.3.2.	,597	,123	-,031	,621	,103	-,085	,055	,242	,182
1.4.5.	,532	,101	-,142	,616	,100	-,223	,079	-,125	-,069
1.1.2.	,376	-,397	,223	,126	,056	,605	,033	-,083	-,171
2.82.	,300	-,187	-,435	-,130	,141	,523	,441	,212	,069

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.1.1.	,923	,121	,049	,118	,131	,078	,113	,127	-,022
5.1.2.	,921	,090	,073	,143	,159	,094	,119	,152	,066
5.1.3.	,914	,181	,081	,081	,152	,148	,054	,160	-,012
5.1.4.	,902	,244	,057	,097	,125	,116	,049	,123	-,001
5.2.1.	,756	,143	,093	,145	,135	-,036	,149	,039	,389
2.91.	,599	,250	,437	,319	,030	,297	,152	,196	,040
1.1.3.	,593	,188	,268	,158	,178	,116	-,062	-,046	,506
3.5.1.	,439	,412	,272	,368	,413	-,007	,180	,171	,150
1.2.3.	,273	,885	,067	,112	,135	,124	,168	,067	,002
1.2.2.	,205	,877	,137	,140	,174	,198	,087	,036	,137
1.2.1.	,191	,873	,152	,183	,203	,067	,125	,016	,135
2.5.1.	,086	,604	,281	,364	,236	,173	,265	,036	,238
3.4.1.	,217	,594	,308	,412	,097	,176	,115	,156	-,100
2.2.1.	,131	,577	,395	,297	,037	,434	,180	,057	,100
1.4.4.	,141	,037	,736	-,047	,240	,201	,249	,067	-,074
2.3.1.	,291	,246	,634	,273	,462	-,071	,040	,195	-,040
1.1.2.	-,186	,317	,593	,022	,033	-,177	,203	,118	,444
2.1.1.	,191	,311	,582	,446	,158	,239	-,146	,093	,170
1.4.3.	,253	,303	,543	,394	,192	,230	,347	,053	,088
6.1.1.	,196	,303	,494	,089	,285	,211	-,167	,085	,323
1.1.1.	,212	,387	,438	,279	,032	,432	-,058	,272	,190
1.4.1.	,042	,172	-,007	,759	,173	,247	,173	,159	,291
7.3.1.	,308	,240	,160	,701	,007	,252	,100	-,225	-,057
2.7.1.	,217	,494	,219	,496	,189	,332	,066	,150	,125
7.1.1.	,374	,403	-,005	,473	,095	,044	,084	-,172	,314
2.4.1.	,444	,361	,344	,470	,313	,244	,001	-,121	-,002
4.2.1.	,433	,344	,329	,453	,273	,284	,229	,168	-,123
2.81.	,318	,374	,282	,432	,315	,269	,010	,080	,001
3.2.1.	,288	,368	,297	,410	,131	,073	,391	,193	,081
6.3.1.	,083	,138	,166	,133	,857	,106	,036	,111	,110
6.3.2.	,246	,231	,093	,004	,836	,143	,120	,091	,073
1.4.5.	,285	,112	,218	,165	,713	,008	,189	-,238	-,104
6.3.3.	,406	,271	,133	,176	,479	,385	,264	-,068	,088
1.3.1.	,075	,220	,083	,271	,136	,801	,107	-,149	,210
1.3.2.	,275	,147	,072	,159	,133	,766	,072	,198	-,062
2.2.2.	-,012	,208	,592	,146	,043	,659	,066	,007	,095
3.3.2.	,184	,251	,070	,163	,005	,097	,678	,222	,064
1.4.2.	,252	,113	,310	,256	,138	,147	,639	,200	-,086
2.83.	-,158	-,081	-,150	-,189	,257	-,122	,590	,140	-,011
2.2.3.	,064	,526	,189	-,013	,172	,126	,553	,218	-,202
3.3.1.	,298	,342	,104	,277	-,007	,129	,548	,132	,041
2.6.1.	,174	,405	,211	,268	,014	,225	,430	,144	,206
4.1.1.	,206	,097	,091	-,131	,025	,053	,219	,852	-,105
4.1.2.	,172	-,001	,098	,071	-,014	,004	,354	,819	,004
4.1.3.	,230	,330	,188	,401	,130	,062	,122	,579	-,041
2.82.	,145	,072	,052	,101	,021	,139	-,025	-,113	,893

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	,465	,489	,365	,385	,288	,289	,236	,156	,130
2	,761	-,317	-,286	-,208	,060	-,262	,113	,274	-
3	-	,113	,089	-,140	-,072	-,114	,601	,586	-
4	,370	-	,248	-,244	,866	-,223	,001	-,154	,315
5	,151	-,150	-,528	-,001	,093	-,467	,261	-,287	-,102
6	-	,554	-,379	-,208	-,144	-,448	-,129	,307	,190
7	,024	-,009	,173	,166	,090	,243	,590	-,156	,693
8	,020	-,505	-,173	,166	,090	,243	,590	-,156	,494
9	,061	,239	-,267	-,671	,132	,555	-,085	,177	,239
	,005	-,070	-,438	,456	,322	,004	-,361	,548	,141
	,202								

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

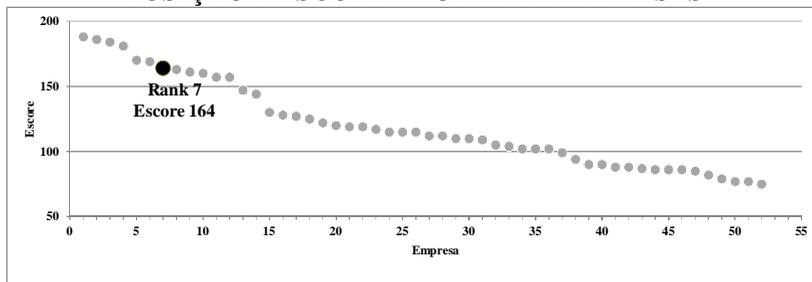
APÊNDICE H – RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS TURÍSTICOS

EMPRESA	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Endereço	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Responsável	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Ramo de Atividade	Agência de Turismo
Nº de funcionários	19

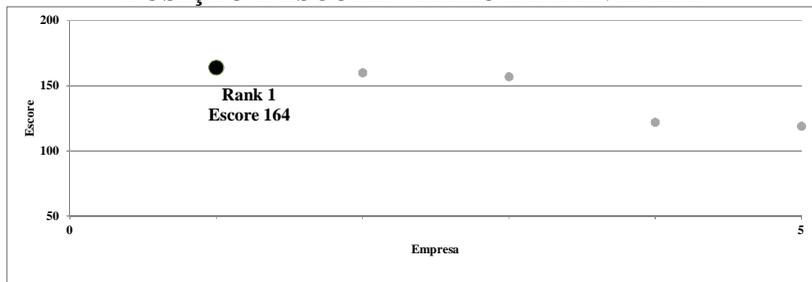
Este relatório apresenta o resultado da avaliação da Gestão da Qualidade em Serviços Turísticos da empresa, apontando os pontos positivos do desempenho organizacional e oportunidades de melhoria.

Esta primeira folha apresenta a posição e o escore da empresa em relação a todas as empresas de turismo que foram avaliadas e a posição e escore no ramo de atividade em que atua.

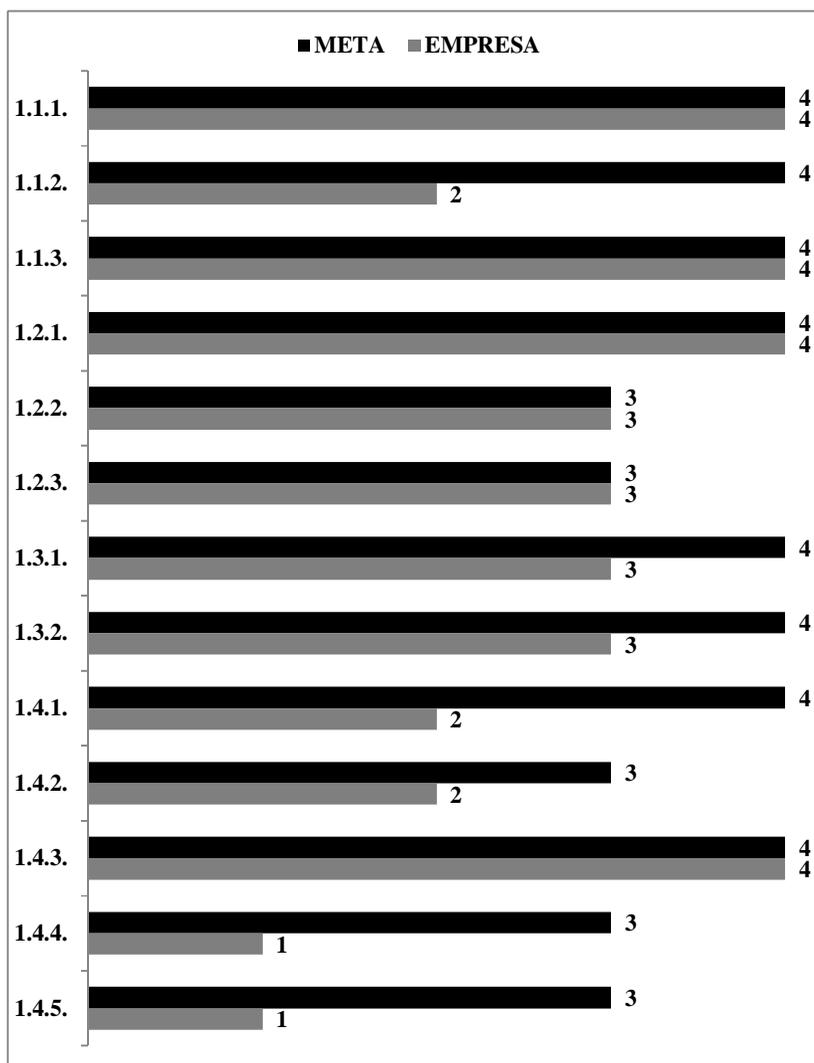
POSIÇÃO E ESCORE – TOTAL DE EMPRESAS



POSIÇÃO E ESCORE – RAMO DE ATIVIDADE



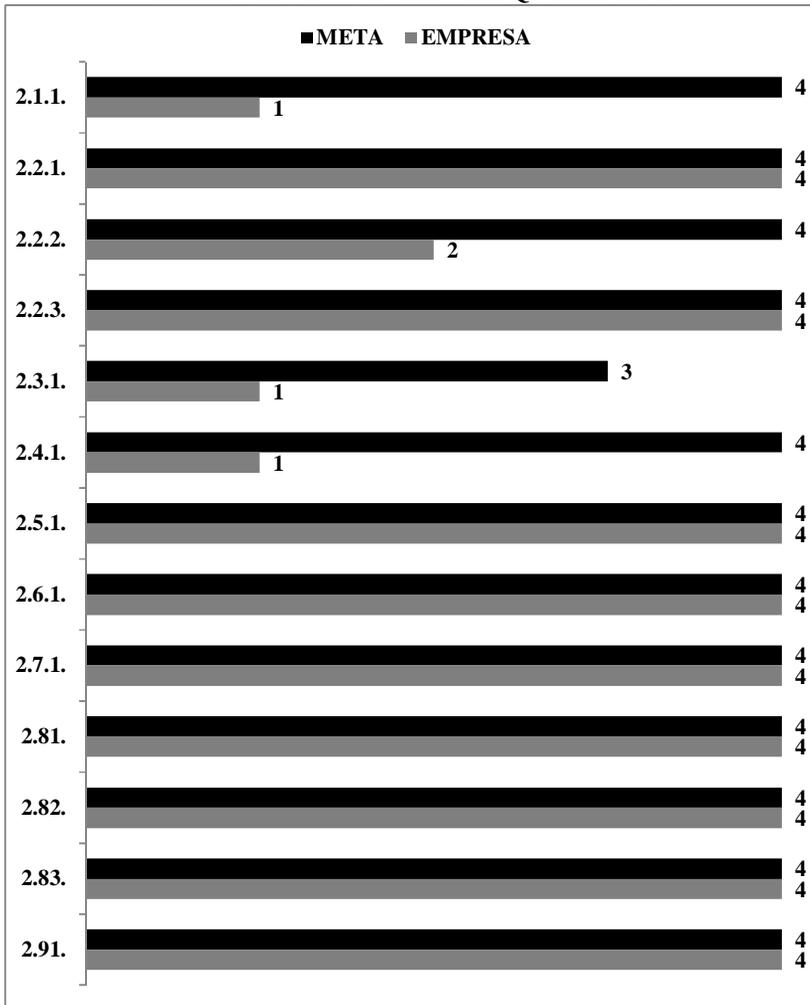
Na sequência, cada uma das dimensões de análise são apresentadas com o resultado da avaliação da empresa e a meta para o gestor se nortear para alcançar mais qualidade na gestão de serviços turísticos.

DIMENSÃO 1 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Componente	Situação Atual	Meta
1.1. Informações sobre o mercado	A organização Coleta informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes, formalmente, e as utiliza de forma estratégica	----x----
	A organização recebe e trata a opinião do cliente informalmente quando este se manifesta ou por consulta direta ao cliente	A organização tem um sistema para recebimento de opinião do cliente formalmente implantado e há evidências de que são utilizadas como instrumento de gestão
	A organização mantém um cadastro dos clientes, monitora a fidelidade do cliente e utiliza esta informação para a gestão dos negócios	----x----
1.2. Planejamento Estratégico	A organização realiza o planejamento estratégico, acompanha e avalia as ações	----x----
	A organização realiza o planejamento estratégico e comunica internamente ou às partes interessadas	----x----
	A organização realiza o planejamento estratégico e assegura a alocação de recursos para o pleno cumprimento dos planos de ação estabelecidos	----x----
1.3. Benchmarking	A organização promove ações desta natureza, formalmente, porém sem critérios definidos para seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações	A organização promove ações desta natureza, formalmente, e com critérios definidos para seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações
	A organização promove ações desta natureza, formalmente, porém sem critérios definidos para seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas	A organização promove ações desta natureza, formalmente, e com critérios definidos para seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas

Componente	Situação Atual	Meta
	informações.	informações
1.4. Comunicação com o mercado	A organização promove seus produtos e serviços, mas somente no idioma local	A organização Promove seus produtos e serviços, no idioma local e em outro de uso freqüente, e não geram expectativas de serviços superiores aos que realmente são ofertados
	A organização Informa seu nome fantasia de maneira precisa, positiva e explícita, porém em parte do material de divulgação	A organização informa seu nome fantasia de maneira precisa, positiva e explícita, em todo e qualquer material de divulgação nos meios publicitários, correspondências, formulários
	A organização utiliza tecnologias de acesso remoto para comunicação com o cliente, formalmente e alinhadas com a estratégia organizacional	----x----
	A organização não define critérios para avaliar um fato como relevante de ser comunicado aos clientes e demais partes interessadas	A organização define critérios para avaliar um fato como relevante de ser comunicado aos clientes e demais partes interessadas, formalmente, e as formas de comunicação estão definidas
	A organização não comunica ao cliente sobre a utilização de instalações ou equipamentos	A organização comunica ao cliente sobre a utilização de instalações ou equipamentos, no idioma local e em outro de uso freqüente

DIMENSÃO 2 – GESTÃO DA QUALIDADE

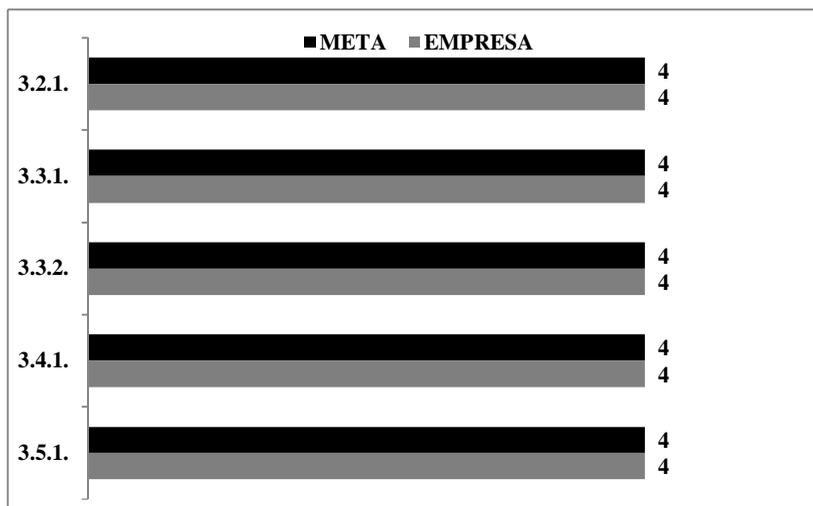


Componente	Situação Atual	Meta
2.1. Manual organizacional	A organização não possui manual organizacional nem quaisquer documentos que atendam a este requisito	A organização Definiu e mantém, na forma de um manual ou documento equivalente, os requisitos e critérios para a seleção de pessoal para cada uma das áreas

Componente	Situação Atual	Meta
2.2. Procedimentos	A organização Definiu e implantou procedimentos para todas as operações de serviço e para gestão do negócio e estes são seguidos conforme estabelecidos	---x---
	A organização definiu e implantou procedimentos de segurança, porém os mesmos são de conhecimento de poucas pessoas ou não estão implantados em todos os níveis	A organização definiu e implantou procedimentos de segurança, os mesmos são de conhecimento geral, estão implantados em todos os níveis e são comunicados aos clientes na extensão do quanto necessitam saber para garantir sua integridade física
	A organização realiza manutenção corretiva e preventiva e tem um plano de manutenção definido, implantado e comunicado	---x---
2.3. Prevenção de Falhas	A organização não possui quaisquer práticas ou rotinas estabelecidas para a prevenção de falhas na prestação dos serviços	A organização possui práticas ou rotinas para a prevenção de falhas na prestação dos serviços e há evidências de que os colaboradores tem conhecimento das possíveis falhas
2.4. Planos de Contingência	A organização não possui quaisquer planos de contingência à situações imprevistas	A organização Definiu os planos de contingência para imprevistos de toda a natureza e estão implantados em todos os níveis funcionais
2.5. Melhoria contínua	A organização possui práticas ou rotinas definidas para a melhoria contínua dos serviços e há evidências de melhorias nos serviços nos últimos três meses	---x---

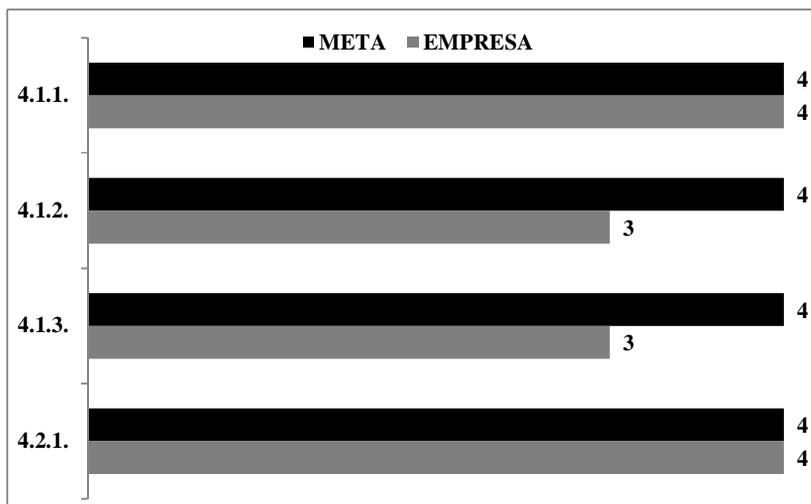
Componente	Situação Atual	Meta
2.6. Fornecedores	A organização avalia os fornecedores quanto à sua capacidade de fornecimento, conforme definido	---X---
2.7. Medição e monitoramento	A organização definiu e implantou indicadores de desempenho, evidenciados por tabelas, gráficos e relatórios gerenciais, e atrelados à estratégia organizacional	---X---
2.8. Vendas e/ou reservas	A organização definiu e implantou procedimentos de vendas e/ou de reservas, os mesmos são de conhecimento geral, estão implantados em todos os níveis, e são comunicados	---X---
	A organização Os valores são expressos, estão acessíveis aos clientes, em moeda local e em mais de uma moeda estrangeira de maior uso pelos frequentadores	---X---
	A organização aceita pagamento em dinheiro, cheque e cartões de débito e crédito, traveler cheque, moeda estrangeira, entre outras formas adicionais e informa antecipadamente aos clientes	---X---
2.9. Sistema de informações gerenciais	A organização tem um sistema de informações implantado e atrelado à estratégia organizacional	---X---

DIMENSÃO 3 – GESTÃO DE PESSOAS



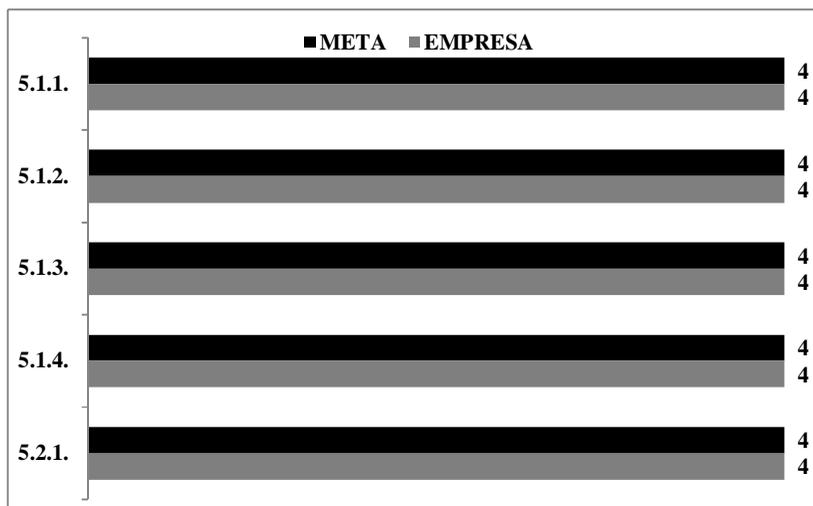
Componente	Situação Atual	Meta
3.2. Necessidades de Treinamento	A organização identifica as necessidades de treinamento de forma sistemática e atrelada à estratégia do modelo de negócio	---x---
3.3. Qualificação	A organização treina e qualifica os gestores para o desenvolvimento gerencial, de forma sistemática e atrelada à estratégia do modelo de negócio	---x---
	A organização treina e qualifica os colaboradores para o desenvolvimento de competências, de forma sistemática e atrelada à estratégia do modelo de negócio	---x---
3.4. Avaliação de Desempenho	A organização mantém um conjunto de indicadores de desempenho pessoal, que usa como instrumento de gestão, e fornece feedback aos colaboradores sobre as ações executadas no período avaliado	---x---
3.5. Comunicação Interna	A organização definiu práticas de comunicação interna, formais e sistemáticas	---x---

DIMENSÃO 4 – GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DE SERVIÇOS



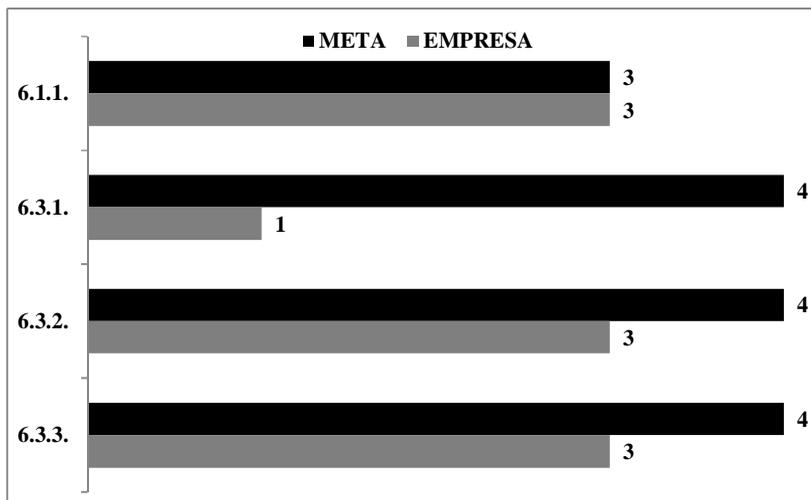
Componente	Situação Atual	Meta
4.1. Planejamento da experiência de serviços	A organização Realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/ instalação do negócio, de forma sistemática.	---x---
	A organização Realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/instalação do negócio, mas não de forma sistemática	A organização realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/instalação do negócio, de forma sistemática
	A organização Realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/ instalação do negócio, mas não de forma sistemática..	A organização Realiza ações intencionais neste sentido, com a ajuda de terceiros ou não, desde a criação/ instalação do negócio, de forma sistemática..
4.2. Análise crítica da experiência de serviços	A organização Planeja experiências, as analisa criticamente com intervalos e critérios definidos	---x---

DIMENSÃO 5 – DIVULGAÇÃO DO DESTINO TURÍSTICO



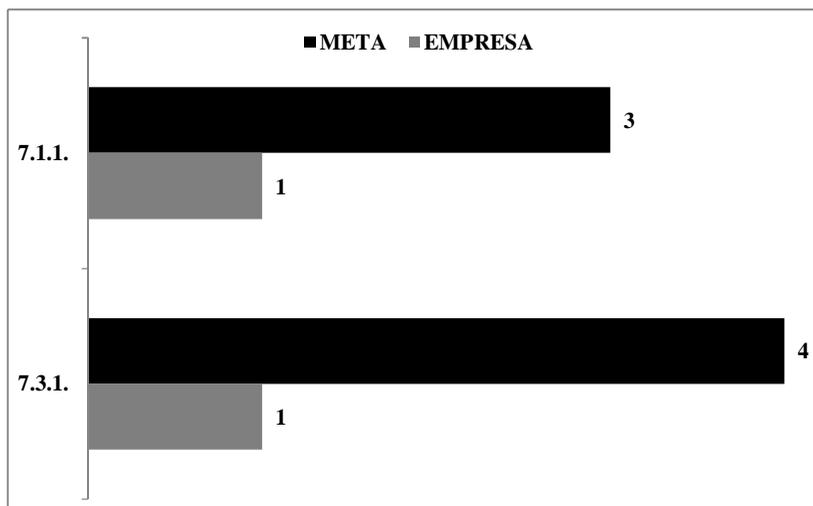
Componente	Situação Atual	Meta
5.1. Informações sobre o destino turístico	A organização fornece este tipo de informação, formalmente e de forma acessível aos clientes	---x---
	A organização fornece este tipo de informação, formalmente e de forma acessível aos clientes	---x---
	A organização fornece este tipo de informação, formalmente e de forma acessível aos clientes	---x---
	A organização fornece este tipo de informação, formalmente e de forma acessível aos clientes	---x---
5.2. Parcerias no destino turístico	A organização faz este tipo de parceria, formalmente e comunica claramente aos clientes	---x---

DIMENSÃO 6 – RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL



Componente	Situação Atual	Meta
6.1. Código de Ética	A organização possui código de ética formal, revisado no último ano	---x---
6.3. Programas e/ou ações socioambientais	A organização não tem um programa definido e implantado e/ou ações para diminuição do consumo energético e/ou para o uso de fontes alternativas	A organização tem um programa definido e implantado e/ou ações para diminuição do consumo energético e/ou para o uso de fontes alternativas, formalmente e comunica claramente aos clientes
	A organização tem um programa definido e implantado e/ou ações para o consumo consciente da água e/ou para o uso de fontes alternativas, formalmente, porém não comunica em seus produtos e serviços.	A organização tem um programa definido e implantado e/ou ações para o consumo consciente da água e/ou para o uso de fontes alternativas, formalmente e comunica claramente aos clientes.
	A organização realiza ações para gestão dos resíduos de suas operações, formalmente, porém não comunica em seus produtos e serviços..	A organização realiza ações para gestão dos resíduos de suas operações, formalmente e comunica claramente aos clientes..

DIMENSÃO 7 – REQUISITOS COMPULSÓRIOS



Componente	Situação Atual	Meta
7.1. CADASTUR	A organização O(a) entrevistado(a) não sabe do que se trata	A organização é integrante do CADASTUR
7.3. Governança	A organização não é associada a qualquer entidade representativa do seu ramo de atuação	A organização é associada a entidade representativa do seu ramo de atuação, e seus dirigentes participam ou já participaram da diretoria desta entidade