

Título

Análise da Gestão de Serviços em Empresas de Turismo

Autoria: Paulo Vítor Guerra, Leonardo Augusto de Oliveira e Santos

Resumo

O presente artigo tem por objetivo geral aplicar os conceitos de Gestão de Operações em Serviços em duas empresas prestadoras de serviços no ramo de turismo, tanto na área de agenciamento quanto de operadoras de turismo, conceito definido por Petrocchi (2003).

Para tanto foi realizado uma revisão bibliográfica dos principais temas tratados no trabalho, a partir de autores referência na área como Fitzsimmons e Fitzsimmons (1994) e Correia e Caon (2002); bem como uma contextualização da área de agências de turismo. As características relevantes das empresas foram apresentadas para, posteriormente, serem comparadas. Por fim, foram propostas melhorias para adequar as atividades desempenhadas ao conceito do serviço traçado para cada empresa.

O estudo de caso foi aplicado em duas empresas do ramo de turismo, Bahia Tur e Oikos Travel. Foram realizadas duas visitas técnicas em cada uma das duas empresas estudadas. A finalidade das visitas foi o de conhecer a estrutura da empresa, entender seu funcionamento e o tipo de serviço que ela oferece ao mercado, conhecer as diferentes pessoas envolvidas em seu processo produtivo e iniciar um diálogo para, assim, identificar falhas e possibilidades de melhorias na prestação do serviço.

Como objetivo inicial, buscou-se estudar e comparar processos de prestação de serviços em diferentes agências de turismo, identificando nessas empresas como o serviço seria oferecido, traçando cada conceito de serviço, mapa de serviço, estratégias adotadas, a estruturação da linha de frente, retaguarda e áreas de apoio à prestação do serviço, para assim identificar falhas provenientes da discordância entre o planejamento e a execução do serviço e percepção pelos clientes.

Porém, quando houve o aprofundamento no assunto, através de levantamento bibliográfico, alguns pontos cruciais foram observados, sendo, portanto, necessário um realinhamento dos objetivos para conclusão do trabalho. As agências de turismo têm classificações diferentes e, assim, estratégias e ações muito distintas, quando seus serviços são prestados para diferentes nichos de mercado. As classificações são: operadoras e as agências de viagens e serão melhor explicadas posteriormente.

Assim, a elaboração de um conceito de serviço e a proposição de mudanças na prestação dos serviços, alinhadas à estratégia de cada empresa, tornou-se o objetivo deste trabalho. Além disso, um mapa de serviço foi criado para balizar melhor as ações das organizações.

1. Gestão de Serviços

A definição clássica de serviço, que o diferencia de produtos, diz respeito a três características quais sejam: (i) serviços são produzidos e consumidos simultaneamente enquanto produtos são produzidos anteriormente ao seu consumo, o que lhe confere a característica de poder ser armazenado; (ii) são produzidos na presença do cliente; e, (iii) são intangíveis (Correia e Caon, 2002).

Uma definição contemporânea define serviço como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anteriores. O produto do serviço é a mudança de estado da realidade submetida à intervenção. A relação de serviço trata, portanto, não do setor de serviços em si, mas da intensidade das relações e interações entre os atores da oferta e demanda, atores esses que cooperariam em diferentes graus para a obtenção de serviços.

Alguns autores, como Zarifian (2001), não diferem produção de serviço de produção industrial. De acordo com o autor, por produção de serviço entende-se o processo que transforma as condições de existência de um indivíduo. O serviço deve, portanto, agir sobre as condições de uso ou sobre as condições de vida do destinatário, de maneira que responda às necessidades e expectativas deste último. Sendo assim, a indústria realiza essa transformação indiretamente pelos bens industriais que fornece e quando esses bens conseguem prestar um serviço. Tem-se ainda que o serviço não é somente o ponto de chegada da produção, mas também o ponto de partida, o que justifica sua existência e permite avaliar a performance da empresa (Salerno, 2001).

Segundo Johnston e Clark (2008), serviço pode significar diferentes coisas para diferentes contextos. Na perspectiva do consumidor, serviço é a combinação entre a experiência do consumidor e sua percepção do resultado final do serviço. Experiência refere-se a maneira como o consumidor lida ou negocia com o serviço oferecido, sendo um conjunto de benefícios, tais como benefícios, emoções, julgamentos, intenções, entre outras. O resultado final do serviço refere-se ao serviço oferecido.

Ainda segundo os autores acima citados, gestão de operações em serviços significa tomar ações, decisões e responsabilidades que visam gerenciar e integrar o resultado final do serviço e a experiência do consumidor, levando em consideração a desempenho financeiro, a satisfação do cliente e a vantagem competitiva. Ela envolve, entre outros, a gestão dos clientes, o conceito do serviço, estratégia e inovação.

É importante salientar a relevância dada na literatura para a dicotomia entre produto e serviço (tratada em abundância por diversos autores, como por exemplo, Sasser *et. al.*, 1978, e Fitzsimmons e Fitzsimmons 1994. As diferenças apontadas pelos autores referem-se a: (i) Tangibilidade - produtos seriam tangíveis e serviços, intangíveis; (ii) Heterogeneidade - serviços requereriam customização e, portanto, imporiam a interação com o cliente em pelo menos uma fase do processo, enquanto produtos não exigiriam a presença do cliente na sua fabricação; (iii) Inseparabilidade - serviços seriam produzidos e consumidos simultaneamente, enquanto produtos poderiam ser produzidos para consumo posterior.

Porém, para Corrêa e Corrêa (2004), essa diferenciação é pouco relevante e, ainda, prejudicial para a formulação estratégica e para o processo de tomadas de decisões das operações. A intangibilidade dos serviços impõe às operações e aos clientes a dificuldade da avaliação objetiva da qualidade. Essa dificuldade não é prerrogativa exclusiva dos chamados serviços e está também presente em muitos produtos (*i.e.* jóias e obras de arte). Produtos podem adquirir

vantagens competitivas com base em qualidade percebida, onde critérios objetivos completos não existem e, neste caso, embora tangíveis como produtos, são avaliados também por critérios não objetivos. A heterogeneidade não é, conseqüentemente, prerrogativa dos chamados serviços e não está ausente nos chamados produtos. Inúmeros bens tangíveis requerem customização e precisam contar com a interação cliente-processo em sua produção (*i.e.* produtos feito sob encomenda ou sob medida) e inúmeros intangíveis têm os clientes distantes de seus processos e são pouco customizados (*i.e.* novelas). Muitos dos chamados serviços têm o consumo simultâneo à sua produção e, portanto, não permitem a formação de estoques de nivelamento. Mas, muitos produtos também não permitem a formação desses estoques (*i.e.* sucos naturais, café expresso).

Essas mesmas observações e ainda, a não possibilidade de generalização de características para os serviços, é corroborada por Lovelock e Gummesson (2004) em um ampla revisão de literatura elaborada pelos autores. Os autores apresentam, então, uma classificação para os atributos de produtos e serviços, quais sejam: (i) grau de estocabilidade; (ii) grau de intensidade e extensão da interação com o cliente; (iii) grau de objetivação na análise do desempenho; e, (iv) grau de simultaneidade entre produção e consumo.

Apesar de não considerarem a dicotomia entre ambos, tem-se que técnicas tradicionais de gestão de manufaturas são, as vezes inviáveis quando se trata de gestão de serviços e que os gestores de serviços se deparam com diferentes tipos de problemas que não podem ser tratados com as ferramentas tradicionais (Sasser *et. al.*, 1978).

1.1. Tipologia de Serviço

Serviços são classificados de acordo com as seguintes dimensões: volume, nível de personalização, intensidade de contato, ênfase em pessoas ou equipamentos e predominância da linha de frente ou retaguarda. Essa classificação é importante, uma vez que serviços são múltiplos, impossibilitando que seja tratado de forma uniforme. Haja vista que, à medida que se torna necessário tratar um número maior de clientes por dia, fica mais difícil atender a cada um de forma personalizada. Além disso, a intensidade do contato e a riqueza das trocas de informação também ficam reduzidas à medida que aumentam os volumes de clientes atendidos. Por sua vez, atender um número maior de clientes por unidade de tempo pode levar a um ganho em economia de escala.

Dadas essas características e dimensões, pode-se classificar serviços em: (i) serviços de massa, no qual o número de clientes atendido é grande, o atendimento é padronizado, tem-se ganho de escalas e há maior ênfase em equipamento e na retaguarda; (ii) serviços profissionais, no qual o número de clientes atendido é pequeno, o serviço é customizado, personalizando o atendimento, a intensidade do contato é maior, dando maior ênfase em pessoas e na linha de frente; (iii) serviços de massa customizados, no qual o número de clientes é elevado, porém com a utilização de tecnologia, pode-se oferecer um serviço mais customizado; (iv) serviços profissionais de massa, no qual o número de clientes atendidos é baixo, porém passíveis de padronização, o que pode beneficiar o ganho em escala; e (v) lojas de serviços, que representa a região intermediária entre as demais, ou seja, volume intermediário, customização intermediária, há ênfase tanto na retaguarda quanto na linha de frente e em pessoas como também em equipamentos (Corrêa e Caon, 2002).

1.2. Conceito de Serviço

Conceito de serviço é uma ferramenta importante de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular, dentro da organização de serviços, em torno de como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas. A importância do serviço é a de prover uma base de

estabilidade dentro da qual a flexibilidade possa acontecer. Sendo assim, são quatro elementos que devem estar presentes na declaração do conceito de serviço, que são: (i) elementos sobre a experiência do serviço, que são os aspectos sobre a interação direta do cliente com o serviço; (ii) elementos sobre o resultado da prestação do serviço, que é o que se espera como saídas do processo de serviço; (iii) elementos sobre a operação do serviço, sendo o modo como o serviço deve ser prestado; e (iv) elementos sobre o valor do serviço, que são os aspectos sobre os possíveis benefícios obtidos pelo cliente com o serviço, relação de preço-valor.

1.3. Desenvolvimento de Novos Serviços - *Blueprint*

Blueprint de serviços é um mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço. É, portanto, uma definição precisa do sistema de prestação do serviço que permite que o gestor teste o conceito de serviços no papel antes que quaisquer decisões finais sejam tomadas. Ele auxilia na solução de problemas e no pensamento criativo ao identificar pontos potenciais de fracasso e destacando oportunidades para incrementar as percepções dos clientes sobre o serviço (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005).

As características de um *blueprint* serão descritas e a Figura 1 fornece um esquema simplificado de como é a estrutura do mesmo. No topo, encontramos as evidências físicas visíveis ao cliente e a experiência vivenciada. As atividades que ocorrem acima da linha de interação são os passos iniciados pelos clientes, escolhas e interações que o cliente desempenha no processo de compra, consumo e avaliação do serviço.

Em paralelo com as ações dos clientes, estão duas áreas de ações, em que há atuação dos empregados. Acima da linha de visibilidade, estão as ações totalmente expostas à visão dos clientes e, desse modo, são avaliadas diretamente pelos mesmos. Abaixo da linha de visibilidade estão as atividades que são executadas pela retaguarda e não são visíveis ao cliente. Abaixo da linha de interação encontramos os processos de apoio que geram questões relativas às exigências de capacidade desses sistemas de retaguarda.

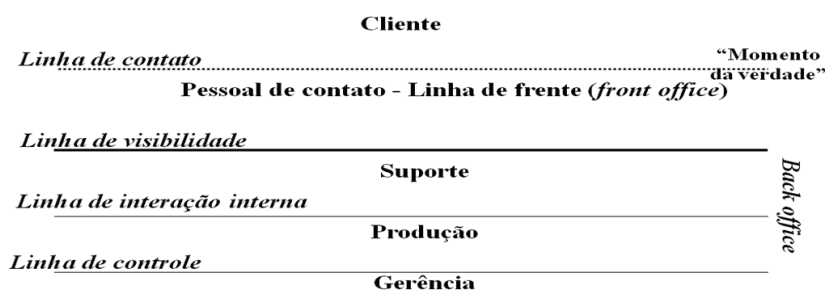


Figura 1: Blueprint de serviços

2. Agências de Turismo

2.1. Contextualização

Visto que existem diferentes definições para agências de turismo, é importante defini-las para melhor entendimento do contexto em que se encontram. Como mencionado anteriormente, existem as operadoras e as agências de viagens.

Petrocchi (2003) define **operadoras** como contratantes de serviços de transporte, hospedagem, alimentação, lazer e outros serviços complementares, integrando-os em um pacote turístico, que é vendido direta ou indiretamente ao público consumidor. Em geral, as operadoras colocam seus produtos para serem comercializados pelas **agências de viagens**.

Como adquire produtos em quantidades maiores, as operadoras obtêm descontos significativos e fora do alcance do cliente comum do turismo – até mesmo de agências de viagens. Porém o consumidor poderia adquirir diretamente os mesmos serviços, formando seu

próprio pacote. Mas ele não conseguiria os preços praticados nem a conveniência e comodidade dos serviços propostos pela operadora. A Figura 2 sumariza o papel das operadoras.

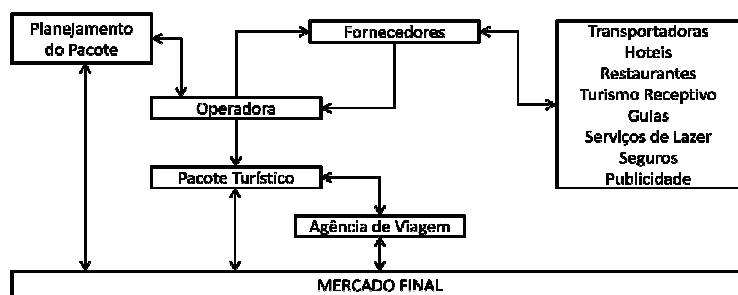


Figura 2: O papel das operadoras de turismo

Fonte: Petrocchi, 2003.

O mesmo autor define o papel das agências de viagens como sendo o de atuar como um canal de distribuição dos produtos e serviços do turismo com o público consumidor. A agência comercializa passagens aéreas, aluguel de veículos, reservas de hotéis, seguros de viagens, presta serviços relativos à documentação de viagens, câmbio e ingressos para shows e eventos, vende pacotes nacionais e internacionais. É um elo entre o cliente e o fornecedor de serviços, disponibilizando, sem fronteiras, os serviços turísticos.

Assim sendo, percebe-se que os clientes, em cada caso, são diferentes entre si. No caso das operadoras, o cliente é a própria agência de viagens e em menor quantidade, alguns clientes finais (o turista). Já a agência de viagens tem como cliente, o próprio turista, não havendo intermediadores entre ela e o comprador do serviço.

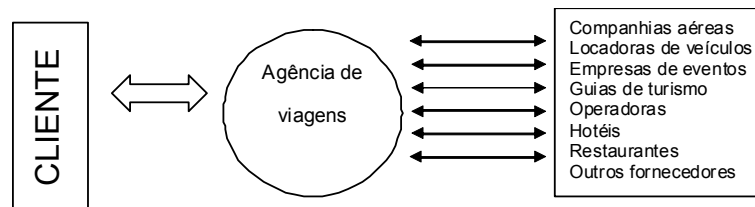


Figura 3: A intermediação da agência

Fonte: Petrocchi, 2003.

2.2. O Cliente

O turismo é conhecido como “indústria do sonho”, visto que seus clientes geralmente estão em busca do prazer de uma viagem sonhada ou esperada, o que é bastante intangível. Isso porque cada indivíduo possui aspirações, necessidades, desejos e até mesmo personalidades muito distintas e complexas.

Algumas se sentem bem ao viajar em grupos, outras, sozinhas. Certas pessoas sentem prazer através do contato com a natureza, outras com cidades agitadas. É uma infinidade de possibilidades, há aquelas que buscam descanso e tranquilidade, ou aventuras e esportes, motivos religiosos, museus, monumentos históricos, eventos esportivos, shows. Há muitos fatores e motivações que interferem na decisão turística do cliente, refletindo a diversidade sociocultural da comunidade.

Essas variantes foram estudadas por alguns autores, dentre eles, Stanley Plog, que criou uma escala de aspectos psicológicos de indivíduos em relação a viagens. Ele define três diferentes tipos psicológicos através de um *continuum*. Existem então os *psicocêntricos*, aquele turista que prefere viajar para perto de casa, valorizando a segurança, geralmente com uma renda modesta, visitando ambientes mais familiares. Espera que toda a viagem seja programada pela

agência, com tudo já previsto no momento da compra. Logo após, encontra-se o *mediocêntrico*, composto pela maioria das pessoas que viajam para destinos tradicionais, com alguns fatores já equacionados pela empresa, como hospedagem, transporte, e outros não, como eventos e festas. E no extremo contrário as psicocêntricos, estão os *alocêntricos*, que preferem viagens de aventura, diferentes e exóticas, preferencialmente para lugares exóticos. Observando-se a figura, é possível ver esse *continuum*:

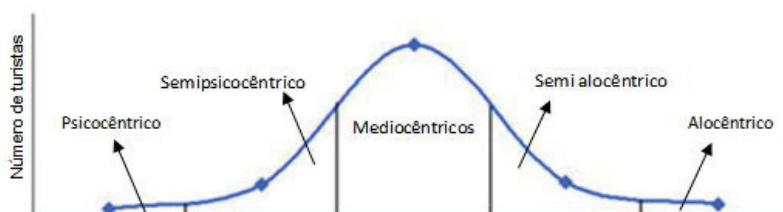


Figura 4: Escala psicocêntrica-alocêntrica de Stanley Plog

Fonte: Petrocchi, 2003.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) - uma agência especializada das Nações Unidas e a principal organização internacional no campo do turismo – classifica os viajantes de acordo com os critérios da **Figura 3**. Ressaltando que esta agência funciona como um fórum global para questões de políticas turísticas e como fonte de conhecimento prático sobre o turismo.

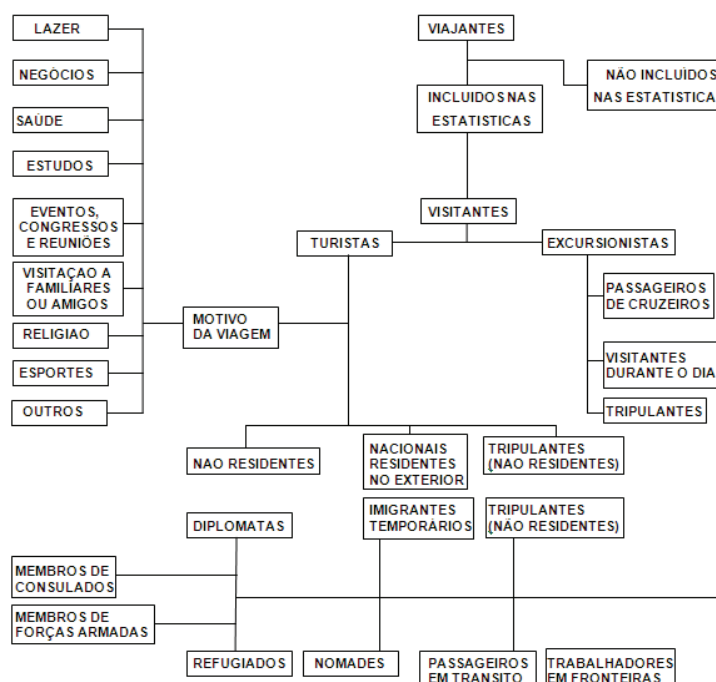


Figura 5: Classificação de viajantes

Fonte: Petrocchi, 2003.

3. Apresentação das empresas

3.1. Classificação das Empresas

A partir das variáveis consideradas para a classificação das empresas de serviços na taxonomia proposta por Corrêa e Caon (2002), constata-se que o serviço prestado pela Bahia Tur e Oikos Travel apresenta uma alta intensidade de contato com o cliente. Uma grande ênfase no *front office*, visto que a empresa se estrutura apenas em funcionários da linha de frente, uma ênfase mediana nas pessoas, visto que os equipamentos e ferramentas de Tecnologia da Informação são de fundamental importância para a execução do serviço. Há

também grau mediano no que se refere à customização, dado o balanceamento entre serviços com alto e baixo grau de padronização. Além disso, o volume de clientes atendidos não é nem alto, nem baixo. Sendo assim, pode-se considerar que a empresa se enquadra na classificação de **loja de serviços**.

3.1.1. BahiaTur

A agência de viagens Bahia Tur, situada em Itaúna - MG, é uma prestadora de serviços do ramo de turismo presente no mercado há três anos. Dentre os serviços oferecidos estão o agenciamento viagens fornecidas por operadoras, como a CVC, e também oferece pacotes de viagens montados pela própria agência. A empresa encontra-se com um crescimento global de 15% ao ano, o que mostra o aquecimento do setor de turismo na região

A empresa possui três funcionários, sendo que a primeira é formada em Administração com ênfase em Gestão de Turismo é responsável tanto pelo atendimento ao cliente como pela parte administrativa, além de ser a responsável pelas viagens internacionais. Os demais são responsáveis pelo atendimento aos clientes.

É importante lembrar que, segundo a ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens, 51,4% das agências de turismo no Brasil possuem entre dois e cinco funcionários, o que favorece o acúmulo de funções e atribuições nestes postos de trabalho.

3.1.1.1. Conceito do Serviço oferecido pela BahiaTur

- Experiência do serviço: atendimento cordial e respeitoso que busca traçar o perfil do cliente e identificar suas necessidades e desejos.
- Resultado do serviço: proporcionar ao cliente pacotes que melhor atendam a esses desejos e necessidades, garantindo comodidade, agilidade e segurança.
- Operação do serviço: empresa busca parcerias com operadores de turismo, companhias aéreas, hotéis. Contrata profissionais qualificados para melhor atender aos clientes. Oferece promoções descontos e brindes.
- Valor do serviço: Lazer e sentimento de descanso tranquilidade diversão comodidade que se adequem a sua situação financeira

3.1.1.2. Serviço Oferecido

A Bahia-Tur oferece, no seu pacote de serviços, passagens aéreas nacionais e internacionais, cruzeiros marítimos, pacotes de viagens nacionais e internacionais - tanto os oferecidos pelas operadoras, como aqueles elaborados pela própria empresa - pacotes rodoviários, hospedagem em hotéis, aluguel de carros nas viagens, agendamento de passaportes e vistos, intercâmbios e seguros de viagens.

A agência propõe-se a oferecer um serviço de qualidade, no que se refere a selecionar o pacote que melhor atenda aos desejos e necessidades dos clientes, garantindo comodidade, agilidade e segurança para os mesmos. Uma vez que a empresa se preocupa em encontrar o melhor pacote para cada cliente, ela considera que o preço, em relação aos concorrentes, não é relevante. Entretanto, no momento em que define os possíveis pacotes e viagens, sempre busca preços adequados para os compradores. Portanto, através dos serviços oferecidos, a empresa busca atender e superar as expectativas do cliente. Além de ser avaliada durante o momento da compra dos pacotes de viagens, a qualidade também é avaliada durante toda a viagem em si, daí a importância para a empresa em tentar garantir comodidade e segurança.

Apesar de propor um serviço customizado, a Bahia Tur busca balancear os serviços oferecidos entre aqueles com alta divergência e os com baixa, uma vez que estes últimos respondem por grande parte da clientela, dado que são os pacotes com menor custo.

A agência não estabelece necessariamente um foco em determinado nicho de mercado, porém o comum é atender ao mercado familiar. Sendo assim, observa-se um processo de sazonalidade, uma vez que o período mais comum de viagens familiares acontece na época de férias escolares. Para lidar com a demanda variável, a empresa oferece pacotes promocionais de viagens, buscando atingir outros públicos, como idosos, famílias que podem viajar fora do período de férias escolares, casais sem filhos. Segundo os tipos psicológicos propostos por Plog, os clientes da BahiaTur poderiam ser encaixados nos grupos psicocêntrico e mediocêntrico.

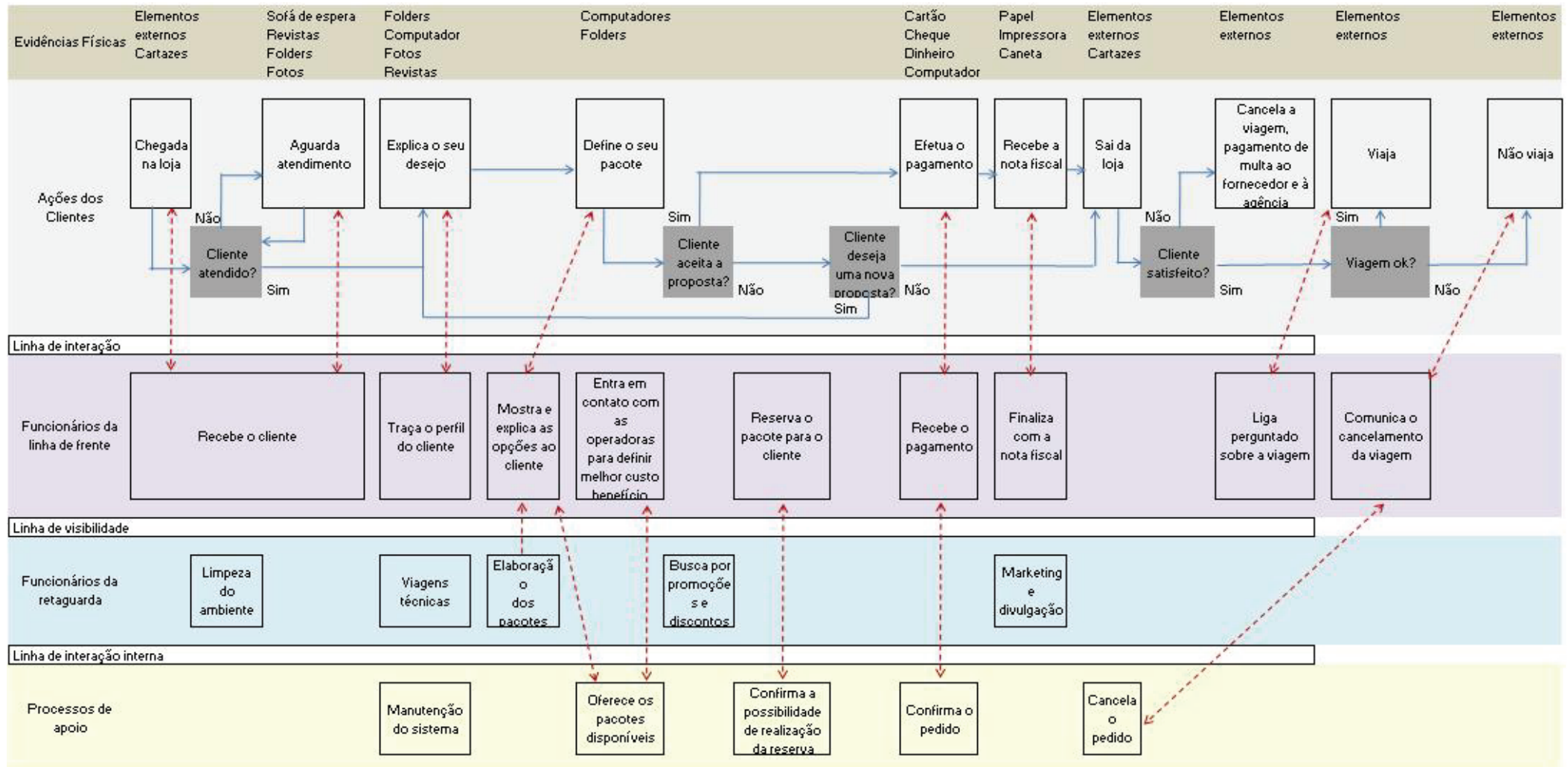
Apesar de não possuir formalmente uma estratégia de fidelização dos clientes, a empresa acredita que a fidelidade ocorrerá quando forem satisfatórios os serviços oferecidos e também pelo fato de a empresa sempre repassar os descontos que obtém junto às operadoras. Para verificar a satisfação do cliente quanto ao serviço oferecido, a Bahia Tur, após o fornecimento do serviço como um todo (após o fim da viagem), tem a preocupação de entrar em contato com os clientes, para saber como os mesmos avaliaram a viagem. Além disso, para tornar o serviço um pouco mais tangível, ela oferece aos clientes brindes, como bolsas de viagens, camisetas e canetas. Para gerenciar as expectativas dos clientes, não são feitas propagandas irreais, não se falando nem muito bem, nem muito mal das viagens, de forma que o cliente não superestime nem subestime o valor delas, ou seja, busca o controle das expectativas dos clientes.

Como a empresa é de pequeno porte, a gerente está em constante contato com os funcionários, ela mesma os seleciona, treina e supervisiona. Para a seleção dos funcionários são analisadas suas características pessoais, de forma que coincidam com as características desejadas para a execução do trabalho e com a cultura da empresa, como gostar de conhecer novos lugares, gostar de viajar, de manter contato com os clientes. Esta seleção pode ser constatada pelo fato de uma das funcionárias ser formada em Turismo.

Os funcionários são treinados pela própria gerente, que desenvolveu um manual a ser seguido. Apesar de não ter sido divulgado, esse documento especifica as ações que os agentes devem tomar mediante determinadas situações, além de mencionar onde e como encontrar informações relevantes para venda do serviço. Atendo-se a este manual e ao treinamento, os funcionários têm autonomia para a tomada de decisões referentes ao serviço prestado. Porém, em situações imprevistas e complexas, a gerente deve ser consultada, o que implica uma autonomia controlada. Os funcionários, além de treinados, ganham viagens técnicas para conhecer os serviços que estão oferecendo, e podem abertamente propor melhorias dos mesmos.

3.1.1.3. Processo de Prestação do Serviço (Blueprint)

O processo de prestação do serviço da empresa está descrito abaixo por meio do fluxograma das atividades desenvolvidas por parte dos clientes, dos funcionários da linha de frente, dos da retaguarda e dos funcionários do sistema de apoio. A partir dele podem-se observar as interações entre os diversos atores durante o processo. A proposta de melhorias no serviço foi elaborada a partir da análise deste fluxograma e será explicada em tópicos posteriores.



3.1.2. Oikos Travel

A segunda agência de turismo visitada, chamada Oikos Travel, é especializada em Ecoturismo. Segundo as definições de Petrocchi, ela se enquadra como uma operadora, pois prepara pacotes e os vende para agências de viagens. Apesar disso, ela não se limita à venda para essas agências; assim, o cliente final pode comprar diretamente da Oikos. De qualquer forma, seu objetivo é fornecer aos seus clientes finais a possibilidade de visitar destinos ecológicos no mundo com qualidade, conforto e segurança. A empresa foi fundada em 2003 pelo desejo de seus integrantes em trabalhar com viagens especializadas em ecoturismo e aventura.

Sua proposta é oferecer destinos exclusivos e inusitados, com alto nível de qualidade e segurança, diferenciando-se no mercado mineiro com essa vantagem competitiva. Conta com parcerias como a operadora FreeWay Adventures – pioneira de ecoturismo no país. Percebe-se então que a estratégia da empresa é calcada na Diferenciação. Além disso, ela focaliza seus serviços em um segmento do mercado, que são os ecoturistas. Pela definição de tipos psicológicos de turistas de Plog, os da Oikos Travel seriam definidos como aloccêntricos.

Segundo a empresa, o ecoturista apresenta características peculiares se comparados aos turistas comuns. São pessoas que procuram atividades, experiências e abordagens diferentes dentro do turismo. Não são pessoas que pretendem se espreguiçar em torno de uma piscina de hotel ou participar de frenéticas visitas a pontos turísticos. Estão interessados em visitar áreas selvagens, parques nacionais, florestas e chapadas, em avistar pássaros, mamíferos e flores. Querem vivenciar novos estilos de vida e encontrar pessoas com interesses semelhantes aos seus. De acordo com a empresa, o seu público alvo são pessoas que procuram vivenciar novas experiências, e que almejam vivenciar momentos únicos.

Sua missão é “proporcionar ricas e autênticas experiências no turismo de natureza, baseadas no pleno conhecimento dos destinos, das necessidades e expectativas de nossos clientes, considerando princípios sustentáveis e sociais através de relações éticas e respeitadas com o cidadão e com o meio ambiente.”

Segundo a The International Ecotourism Society (TIES), o ecoturismo é tido como uma forma de turismo voltada para a apreciação de ecossistemas em seu estado natural, com sua vida selvagem e sua população nativa intactos.

Pode-se dizer ainda que se trata de uma “viagem responsável para áreas naturais que conservam o ambiente e melhorem o bem-estar da população local”. A oferta de infraestrutura de apoio sofisticada é um dado menos relevante no ecoturismo. No entanto, é praticada por pessoas esclarecidas e bem educadas, conscientes de questões relacionadas à ecologia e ao desenvolvimento sustentável.

A empresa conta atualmente com quatro funcionários, dentre eles, dois sócios do empreendimento, o diretor financeiro e o diretor comercial. O terceiro funcionário é o consultor de operações e o quarto é o responsável pelo atendimento aos clientes.

3.1.2.1. *Conceito de Serviço oferecido pela Oikos Travel*

- Experiência do serviço: contato menos pessoal da linha de frente, porque pode-se executar o serviço pelo site (divulgação, conhecer o serviço, reservas).
- Resultado do serviço: proporcionar uma experiência, aventura, contato com a natureza, com qualidade e segurança.
- Operação do serviço: associação à ABETA, profissionais envolvidos, parcerias (Free

Way), seleção de destinos ORIGINAIS

- Valor do serviço: sentimento de pioneirismo, de adrenalina e aventura, com menor relevância do custo.

3.1.2.2. *Serviço Oferecido*

A Oikos Travel oferece aos seus clientes vários serviços, os quais estão listados abaixo:

Turismo de Natureza – Nacional e Internacional : viagens onde o grande atrativo é o ambiente natural. A proposta é operar pequenos grupos, com saídas regulares – às vezes até diárias. Dentre os destinos destacam-se: Bonito, Pantanal, Fernando de Noronha, Amazônia, Chapada Diamantina, Chapada dos Veadeiros, Lençóis Maranhenses, Deserto de Atacama, Patagônia Argentina e Chilena (Torres Del Paine, El Calafate, Ushuaia, El Chaltén, Puerto Madryn e Península Valdez, Bariloche) .

Cicloturismo :Viajar e pedalar, mas sem abrir mão do conforto e estrutura. Com isso são elaborados roteiros exclusivos por diversos cantos do planeta. Ainda são incluídos carro de apoio, guia mecânico especializado além de dicas especiais sobre o que levar, etc. Dentre os destinos destacam-se: Chapada Diamantina, Serras Gaúchas, Estrada Real, Caminho de Santiago de Compostela, Portugal e os Alpes Suíços.

Roteiros Fly & Drive pelo Brasil: Trata-se de viagens exclusivas e com total liberdade: alugar um carro e descobrir pequenos e exclusivos lugares no Brasil. Sempre se hospedando em charmosas pousadas, essa modalidade de viagem permite descobrir, lugares pouco conhecidos do país. Podem-se destacar: Rota Ecológica (AL – São Miguel dos Milagres a Carneiros / PE), Canyons e Praias do Sul, Praia do Forte com Mangue Seco (BA e SE) dentre outros.

Minas Gerais: o cliente pode escolher locais turísticos do estado, como: Parques Nacionais da Serra do Cipó, da Serra da Canastra e do Caparaó (Pico da Bandeira); Carrancas, Caminho dos Diamantes (Cipó, Serro, Milho Verde, São Gonçalo do Rio das Pedras e Diamantina).

Bike-Trekking : Tendo em vista o crescimento dos praticantes de atividades ao ar-livre no mundo bem como o envolvimento da empresa com a atividade, criaram o conceito “Bike-Trekking”. Nesta modalidade, reúnem-se pessoas com interesses em pedalar e outras com interesses em caminhadas, numa mesma viagem.

Reservas e passagens aéreas nacionais e internacionais: Reserva e emissão de passagens aéreas nacionais e internacionais de diversas companhias aéreas.

Pacotes nacionais e internacionais: Representam as principais operadoras de turismo nacional e internacional. No site da Oikos é possível ver as opções de viagens nacionais, internacionais, rodoviários, cruzeiros marítimos. Ou, o próprio cliente pode elaborar seu roteiro de viagem.

Locação de veículos: Reserva e disponibilização de veículos em todo o território nacional. Possuem convênios com as principais locadoras de veículos do Brasil.

Reserva de hotéis: Possuem tarifas acordo com vários hotéis em todo o Brasil.

Seguro de viagem: Trabalham com empresas de seguro viagem presentes no mercado.

Assessoria em documentação para vistos e passaporte: Prestação de serviços de assessoria para passaportes e vistos de turismo, trabalho, estudo para vários países do globo.

No site da empresa o cliente, ou qualquer pessoa interessada encontra informações úteis para uma viagem, como cotação em diferentes moedas, fusos horários, meteorologia, conversor de medidas, até mesmo tabela de vestuários, além de outras dicas que auxiliarão o turista.

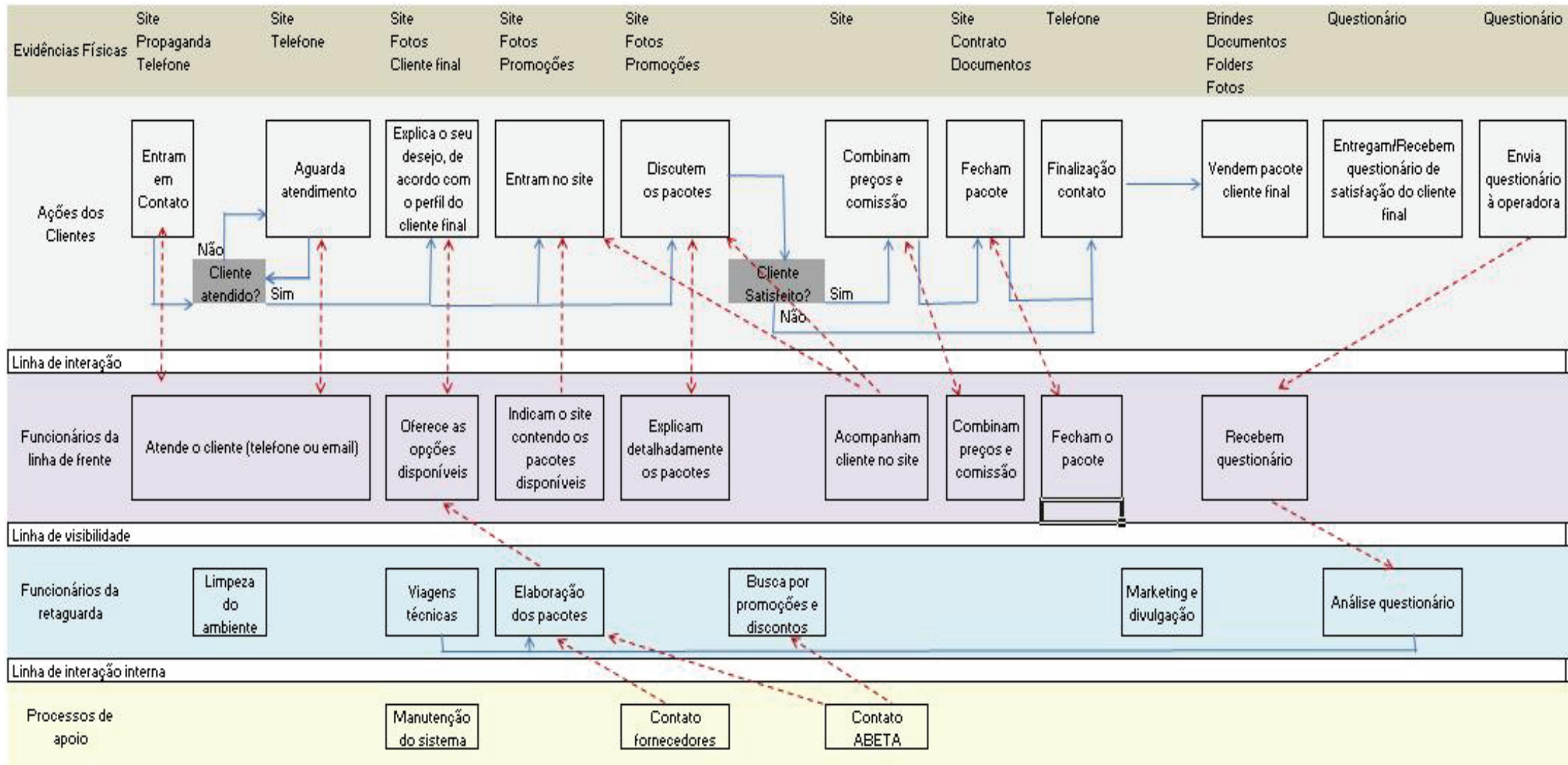
3.1.2.3. *Processo de Prestação do Serviço (Blueprint)*

Como apresentado acima, a Oikos desenvolve diversos tipos de serviços, o que a enquadra tanto como agência de viagens, quanto como, e principalmente, operadora de turismo. Agência de viagem, porque ela presta serviço diretamente ao cliente final, que compra o pacote de um destino de viagem, oferecendo a eles também serviços como hospedagem, transporte, troca de câmbio, compra de passagens e outros. Enquanto operadora de turismo - o foco da empresa, correspondendo por 80% das atividades - fica responsável por formar pacotes de viagens que serão vendidos para as agências de viagem, que os vendem para os clientes finais.

As atividades da empresa, enquanto operadora de turismo, são: montar pacotes, vendê-los para as agências de turismo, contratar pessoas terceirizadas, responsáveis por executar os passeios nos seus destinos, fazer as reservas de ônibus, passagens, hospedagem, entre outros.

Para isso, a empresa é integrante de uma rede de negócios de turismo, envolvendo fornecedores, clientes, associados, em todo o Brasil, a ABETA (Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura). Fazem parte dessa associação empresas e pessoas autônomas que compartilham do mesmo espírito de ecoturismo, sendo fornecidos cursos e treinamentos, além do fortalecimento da rede de relacionamentos, permitindo, assim, a existência do turismo de aventura no Brasil.

As atividades desenvolvidas pela empresa, enquanto operadora de turismo, estão representadas no fluxograma a seguir. As melhorias propostas, assim como na BahiaTur, foram obtidas da análise deste mapa de serviço:



4. Comparações e Pontos de Melhorias

4.1. BahiaTur

Após analisar as atividades desenvolvidas pela empresa BahiaTur e tendo como orientação o conceito e estratégia de serviço adotados pela mesma, foram propostas algumas melhorias que são:

- Criação de um banco de dados para cadastrar e manter um perfil dos clientes, para que, no momento em que os mesmos entrarem no serviço, seja possível realizar um levantamento das suas características, perfil, viagens realizadas, padrões seguidos e condição financeira. Como a empresa busca tratar seus clientes de forma cordial e customizada, essa mudança possibilitaria conhecer o cliente mais a fundo.
- Buscar antecipar a inserção do cliente no serviço, no momento em que o cliente aguarda ser atendido. Isso pode ser feito, oferecendo catálogos de produtos disponíveis, iniciando assim sua escolha; desenvolver um sistema interativo (computadores) para ele entre em contato com possíveis rotas, destinos, companhias aéreas, pacotes. Pode-se, também, disponibilizar folders de viagens e promoções, entre outras formas de entreter o cliente antes do serviço propriamente dito se iniciar.
- Transferir para a retaguarda a atividade de procurar por descontos, definição de melhor custo benefício para o cliente, traçar melhores rotas, busca por promoções, busca de custos mais baratos, negociações com operadoras, companhias aéreas, hotéis, que em geral são executadas no momento da compra do serviço. Da forma que tem sido executado atualmente, o cliente acompanha as negociações, aguardando uma solução, o que pode prejudicar tanto a negociação quanto a percepção e avaliação do serviço por parte do cliente.
- Elaboração de um questionário para avaliação de desempenho da empresa. A proposta é que os clientes respondam esse questionário assim que finalizarem o serviço, quando executa a viagem e mesmo quando não compra o serviço. Além disso, dever-se-ia criar um cargo na retaguarda para compilar e tratar os dados advindos dos questionários respondidos, propondo melhorias.
- Melhorar o sistema de marketing e divulgação, atrelando-os a promoções e novos pacotes desenvolvidos, para assim manter um volume de serviço maior e mais constante durante o ano.

O *blueprint* com as modificações propostas será apresentado mais adiante.

4.2. Oikos Travel

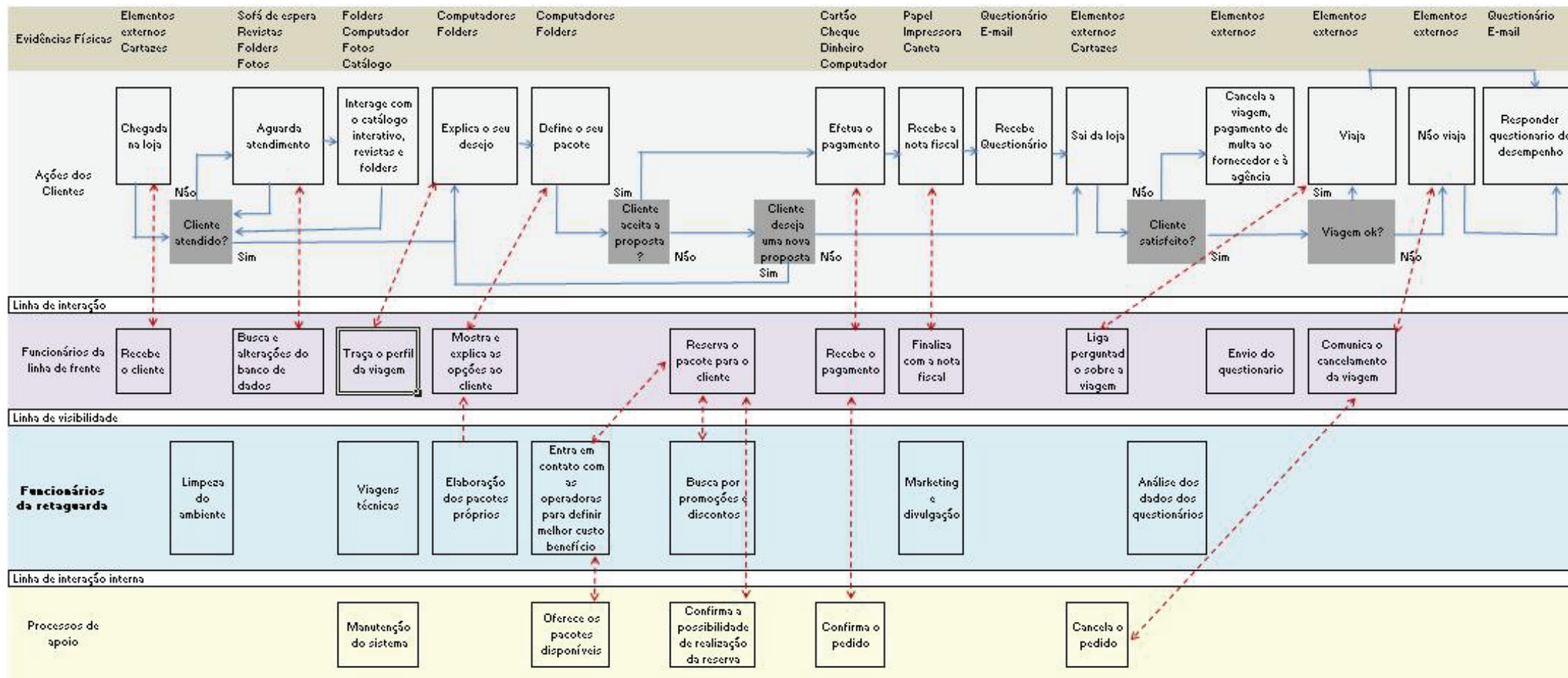
Após analisar as atividades desenvolvidas pela empresa Oikos Travel e tendo como orientação o conceito e a estratégia de serviço adotada pela mesma, foram propostas as seguintes melhorias:

- Criação de um banco de dados para cadastrar e manter um perfil dos clientes, que possibilitasse realizar um levantamento das suas características, perfil, padrões seguidos quando iniciasse o ciclo do serviço.
- Contratação de funcionário para executar atividades de publicidade e marketing, visando a uma maior divulgação da empresa. O objetivo dessa contratação é que o

novo funcionário possa manter um maior contato com os clientes atuais, além de buscar novos clientes.

- Fortalecimento do sistema de apoio, visando manter a boa condição do site, visto que esse é o principal meio de contato e compra dos clientes. Essa melhoria está sendo proposta, pois o grupo encontrou dificuldades em concretizar uma compra através do site. Apesar de terem sido encontradas as informações que possibilitassem essa compra, a página de reserva não podia ser exibida.

A seguir, encontra-se o *blueprint* modificado da BahiaTur:



5. Conclusões

A partir da confrontação da teoria e prática foi possível propor mudanças nas atividades das empresas estudadas, que acredita-se serem relevantes para as mesmas. Entretanto, elas não puderam ser validadas, sendo, portanto, atividades para trabalhos posteriores.

Percebe-se, após as análises, que a BahiaTur, por ser uma agência de turismo e não operadora, tem uma interação com os clientes feita de forma mais intensa e cordial. Portanto, as melhorias propostas para alinhar as atividades desenvolvidas à estratégia e conceito de serviços adotados dizem respeito, em sua maioria, ao momento da verdade, o contato com o cliente, de forma que o mesmo possa se sentir mais valorizado e satisfeito com o atendimento. Entretanto, para que essas melhorias na linha de frente possam ocorrer, serão necessárias mudanças na retaguarda, visando à sustentação e ao apoio para as novas atividades propostas.

Ao contrário, a Oikos configura-se como uma operadora de turismo, portanto o maior contato se dá com as agências de turismo e não com os consumidores finais. Como a principal fonte de contato e venda do serviço é através do site e a principal atividade desempenhada pela empresa é a elaboração dos pacotes turísticos, as melhorias propostas foram relativas às atividades da retaguarda.

Fica evidente, dessa forma, a diferença entre o serviço proposto pelas empresas estudadas. Entretanto, por existirem atividades comuns às duas empresas, foi possível propor melhorias para ambas.

6. Referências Bibliográficas

<www.oikos.tur.br>. Acesso em: 06 dez. 2010.

Corrêa, C.; Corrêa, H. Uma análise da dicotomia produto-serviço na gestão de operações, **SIMPOI**, p. 1-14, 2004.

Corrêa, H.; Caon, M. *Gestão de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

Fitzsimmons J. A. E Fitzsimmons, M. J. *Service Management for Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill, 1994.

Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons, M.; *Administração de Serviço*, cap. 4. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Hill, P. “On Goods and Services”, em *The Review of Income and Wealth*, nº 4, dezembro de 1977.

Johnston, R.; Clark, G. **Introduction to service operations management**, In: Johnston, R.; Clark, G. *Service Operations Management: Improving service delivery*, Pearson Education Limited, p. 3-38, 2008.

Lovelock, C. H.; Gummesson, E. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, **Journal of Service Research**, Vo. 7, No. 1, p. 20-41, 2004.

Petrocchi, M.; Bona, A. *Agências de Turismo: Planejamento e Gestão*. 3 ed. São Paulo: Ed. Futura, 2003

Salerno, M.S.; *Relação de Serviços: Produção e Avaliação*. São Paulo: SENAC, 2001.

Sasser, W. E.; Olsen, R. P.; Wyckoff, D. D.; **Understanding Service Operations**, In: Sasser, W. E.; Olsen, R. P.; Wyckoff, D. D.; *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*. Boston: Allyn and Bacon Inc, p. 8-21, 1978.