

Empresa Turística voltada ao Atendimento

*Gino Giacomini Filho*¹

RESUMO: A empresa turística, em mercados de alta competitividade, deve aplicar modelos de marketing direcionados à qualidade de serviços, pois o atendimento se constitui em diferencial para a manutenção e conquista de clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing em turismo; qualidade de serviços; atendimento.

ABSTRACT: *The touristic activities in high competitive markets should apply marketing plans directed to the customer service quality as a differential to maintain and obtain new clients.*

KEY WORDS: *Tourism marketing; service quality; service.*

Introdução

A dinâmica social contemporânea está modificando estruturas importantes em todos os níveis. Encontra-se, em espaços relativamente curtos de tempo, nova configuração para as relações trabalhistas, relações de consumo e para o próprio mercado, uma vez que o quadro concorrencial das instituições e empresas é aguçado por serviços e produtos mais complexos.

De outro lado, observa-se o comportamento de um consumidor mais informado, que obriga as organizações satisfazê-lo da melhor forma possível, sob pena de perdê-lo ou de expor negativamente sua imagem no mercado.

Nesse contexto, o *atendimento ao cliente* surge como estratégia vital para todo sistema empresarial. Ron Zemke argumenta que os anos 90 apresentam um consumidor mais exigente e informado, em que a empresa deve proporcionar serviços diferenciadores em relação à concorrência e que os benefícios gerados estejam realmente dentro das suas expectativas (Zemke e Shaaf, 1990).

A postura das empresas também teve que se alterar: há algum tempo o consumidor era visto como o agente passivo de compra, ousando resistir às táticas de vendas; caberia ao marketing, então, combater essa resistência. Atualmente, está claro que o cliente é um aliado, mas que procurará fazer valer os seus direitos e suas expectativas. O empresário não pode se preocupar apenas em conquistar compradores para seu serviço/produto; a manutenção dos atuais é mais importante, até porque proporciona residual de conceito que atingirá potenciais consumidores.

A área de Turismo, em particular, está diretamente atingida por esse processo, já que sua vocação está baseada na prestação de serviços. Mas a mentalidade tem sido a de considerar os serviços como produto básico a ser comprado, considerando-se o *atendimento* apenas como a complementação do que é oferecido ou então como insumo para a atividade de venda.

O presente artigo tem como objetivo apresentar alguns fatores que interagem no *atendimento ao consumidor e ao turista*, fatores estes contextualizados no marketing contemporâneo. Busca-se estabelecer uma abordagem direcionada à qualidade dos serviços, ensejando a aplicação de um sistema em que a empresa deve estar direcionada ao atendimento. Ou seja, defende-se que as instituições de turismo estejam voltadas à manutenção e conquista de clientes, aplicando os conceitos do marketing de relacionamento, estratégia fundamental para a atuação duradoura no atual cenário de alta competitividade e qualidade.

Não se pretende oferecer diagnósticos completos ou soluções para que as organizações de turismo ganhem eficácia; procura-se apenas dar uma visão estratégica e realista do marketing de relacionamento como alternativa para a empresa obter melhores resultados no contexto competitivo atualmente em vigor. Até porque o assunto é bastante recente e a cultura empresarial está, aos poucos, destinando verbas, pesquisas e modelos para se adequar a esta nova configuração. Ainda assim, esta abordagem limita-se à relação do público interno com o externo, ou seja, será dada ênfase à relação da empresa com os clientes/consumidores/turistas.

Configuração do Marketing de Relacionamento

Segundo Albrecht, desde a publicação de *Service America! Doing Business in the New Economy*, em 1985, muitas empresas adotaram o modelo de administração de serviços como seu conceito básico de competição no mercado (Albrecht, 1992: 1).

Theodore Levitt, por outro lado, retratou o relacionamento entre empresa e consumidor no âmbito do marketing, sendo um dos pioneiros nesse direcionamento. Na obra *The Marketing Imagination* (1983), o autor estabeleceu que a administração

1. Livre-Docente pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Coordenador do Curso de Propaganda e Publicidade da ECA-USP.

End. para corresp.: Escola de Comunicações e Artes – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 – Bloco B – Cidade Universitária – 05508-900 – São Paulo – SP – Brasil.

do relacionamento e o atendimento pós-venda seriam grandes instrumentos da diferenciação estratégica para as empresas (Levitt, 1990).

Por *atendimento* pode-se entender o processo mercadológico em que atividades humanas são empreendidas com o objetivo de satisfazer os clientes. Atividades humanas porque estão diretamente atreladas à prestação de serviço, necessariamente conduzidas por funcionários, atendentes, balconistas, vendedores ou diretores; nesse sentido, apresenta-se dependente do comportamento das pessoas, ou seja, tanto do próprio consumidor como aquele que presta o serviço. O conceito de *qualidade no atendimento* está relacionado à *gestão da qualidade*, valoração esta que se torna mais complexa em atividades de prestação de serviço, como ocorre no Turismo.

Já o âmbito mercadológico se justifica porque, neste trabalho, o objetivo é mostrar as conseqüências da aquisição, fidelização e repercussão que o atendimento acarreta aos processos comerciais, notadamente na tentativa de manter e conquistar clientes.

Segundo Vavra, o marketing deve mudar a mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade” (Vavra, 1993: 32-41). Inclui atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra. Tem como primeiro objetivo manter o cliente e, em seguida, conquistar novos a partir do sucesso alcançado na manutenção dos já existentes. O autor define o pós-marketing como o

processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes(...). O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes (Vavra, 1993).

Kotler, que popularizou o Composto de Marketing com os “quatro pés” – produto, preço, praça e promoção – admite um quinto “pê” – pessoas – ao ressaltar que as empresas de serviços, como hotéis, dependem cada vez mais do contato dos funcionários com os consumidores finais. Trabalha com o caso Disney para exemplificar a necessidade de preparar e reciclar os atendentes, caso da ambientação na Universidade Disney, jornais internos e o procedimento de todo gerente passar uma semana por ano em atividades diversas, como venda de ingressos, pipoca e organizando grupos de passeio (Kotler, 1996: 418).

O mesmo autor denomina “marketing de frequência” os programas mercadológicos que buscam melhor relacionamento da empresa com seus consumidores, notadamente para manter a lealdade e níveis crescentes de compra, algo que no Brasil também recebe a denominação de “marketing de incentivo”. Empresas aéreas como a Varig, Rio-Sul, TAM e Vasp possuem programas de milhagem que se enquadram no conceito de Kotler, algo que também contempla hotéis e outras estruturas do turismo.

Robert Lauterborn, no livro *O Novo Paradigma do Marketing*, prefere abordar o composto de marketing na ótica dos “quatro cês” – clientes, custo, conveniência e comunicação – em que o relacionamento empresa/consumidor é o elemento-chave. Em *conveniência* encaixa-se a pouca disponibilidade de tempo do

turista para efetivar as compras e aquisição de serviços, devendo a instituição criar comodidades, como uso de novas tecnologias, vendas à distância e maior variedade de opções possíveis (Moura, 1995: 30). Dick Berry também acrescenta nos quatro “pês” os itens *comunicações com o cliente*, *satisfação do cliente* e *serviço*, que incluiria serviço de pré-venda, pós-venda e atividades de conveniência do consumidor (Vavra, 1993: 33).

Para Cobra e Rangel (1992:3) a padronização crescente de produtos e a abertura de mercado estão introduzindo a necessidade de diferenciação com base na anexação de serviços aos clientes. A década de 90 é a era da diferenciação de produtos, com base em serviços cada vez mais personalizados, de acordo com os diferentes tipos de consumo. Também essa atenção ao cliente é decorrente de legislação protecionista ao consumidor e aumento da concorrência.

Direcionando à qualidade do atendimento para o Turismo, evidencia-se a obra de Barros (1966), *Excelência em Serviços*, em que se relata casos de não-qualidade com companhias aéreas e hotéis, e outros de qualidade, como os casos da TAM e do Hotel Serra Verde.

Significado de Atendimento

A manutenção e conquista de clientes, nesta ordem, talvez seja a maior contribuição que o modelo voltado ao atendimento pode propiciar a uma empresa. Isto porque, dentre outros indicadores, os consumidores² decidem a compra (e a não-compra) de muitos serviços ou produtos em função do atendimento.

A Fundação Instituto de Administração da USP, por intermédio do Programa de Administração do Varejo – PROVAR, chegou ao número de 78,9%, ou seja, a maioria absoluta dos compradores encaram o atendimento como etapa essencial na aquisição de roupas (Como se comporta, 1997). Roger Nunley, do Customer Care Institute, EUA, cita pesquisa empreendida nos Estados Unidos referente a 1996/97 em que 68% das pessoas deixaram de fazer negócios com empresas que as atenderam mal (Chamma, 1997:8). Ou seja, de nada adianta a organização se preocupar com o serviço ou produto se o atendimento for descuidado.

A British Airways passou de prejuízos de 69,9 milhões de libras para lucro de 250 milhões em 1991. Tal resultado foi obtido, em grande escala, por uma determinação absoluta de melhorar o serviço ao cliente (Walker, 1991: xv).

Um estudo realizado em 1983 apurou que as experiências que os clientes têm com os funcionários são as mais importantes na geração de boa vontade. Quando solicitados a descrever sua melhor experiência com uma companhia aérea, 61% dos passageiros mencionaram um fator relacionado aos funcionários (por exemplo,

2. O termo *consumidor* designará, neste trabalho, também o comprador.

simpáticos, eficientes, prestativos) e 39% a outros fatores (por exemplo, operacionais, comida, assentos). Ao relatar a pior experiência, 70% mencionaram um fator ligado aos funcionários, enquanto 30% outros fatores. A British Airways era percebida pelos clientes como empresa *profissional*, mas o comportamento dos funcionários era tido como *frio e indiferente* (Walker, 1991: 142-44).

Para Mirshawka (1993: 276), eis os motivos pelos quais se perde um cliente:

- por falecimento – 1%;
- por mudança de endereço – 5%;
- por amizades comerciais – 5%;
- por maiores vantagens em outras organizações – 10%;
- por reclamações não atendidas – 14%;
- por indiferença do pessoal de atendimento – 65%.

Atender bem um consumidor tem sido entendê-lo e alocar recursos da empresa para satisfazê-lo da melhor forma possível. Tal postura, que designa a ação institucional voltada para o cliente, está próxima do conceito de *administração das carências do comprador*. De fato, ao deslocar-se a uma agência de turismo ou hotel, por exemplo, o consumidor está tentando também atender carências das mais variadas formas; desde as pessoais e familiares até as profissionais e de auto-estima.

Canclini (1996) trabalhou esta questão, considerando que a aquisição de produtos e serviços insere-se no comportamento do indivíduo para ser integrado à sociedade, ou seja, o ato do consumo seria um ato socializante. Comprar um pacote turístico na agência é o desaguadouro de uma série de motivações, que podem incluir carências relacionadas ao status ou à auto-realização. O estado de carência, muitas vezes, é demonstrado pelo consumidor quando seu discurso com o atendente foge da esfera do produto ou serviço em si, passando para a esfera pessoal e até de aconselhamento emocional. Mais do que simples desvio de assunto, tal procedimento acentua a confiança do cliente na empresa, sendo passo importante para a fidelização.

O atendimento pessoal tem sido fator decisivo nesse processo, impondo ao profissional apresentação correta, incluindo-se a boa dicção, higiene corporal e trajés adequados. O atendente deve ter claro que sua postura denota também a imagem da instituição junto ao turista. Um balconista despenteado ou com a barba por fazer indica desleixo, algo que certamente é extrapolado para a organização.

A abordagem do vendedor também é um procedimento crítico, pois a agressividade pode inibir e até contrariar o consumidor, o mesmo ocorrendo com o diálogo unicamente sustentado na venda. O cliente quer que o atendente se interesse por seu problema, que haja uma prestação de serviço e até uma assessoria, pois a omissão na venda de um serviço gera tanto descontentamento quanto os problemas no serviço em si. Nesse sentido, o comprador aprecia a postura do vendedor que pergunta, por exemplo, se o cliente já possui passaporte, se conhece os valores culturais da comunidade para onde pretende viajar, horário de funcionamento de equipamentos turísticos etc.

Walker (1991: 145) cita o caso da British Airways, que apurou em pesquisa que os usuários de serviços de transporte aéreo gostam de ver passageiros idosos, deficientes e crianças serem tratados de forma atenciosa; os clientes gostam de ver os funcionários acrescentarem um toque pessoal aos sistemas e procedimentos padronizados.

O telemarketing é outro componente fundamental do atendimento, impondo considerar o telefone não apenas como meio de comunicação, mas como efetivo instrumento de vendas, gerador de oportunidades e de relacionamento empresa-cliente. A instituição moderna depende do telefone, devendo articular estratégias para operá-lo. Se decidir por operador com atendente especializado, deve capacitá-lo para responder ou encaminhar com precisão as chamadas. Se optar pela livre operação, deve institucionalizar regras para isto. Não são raros os casos em que clientes nunca mais voltam a entrar em contato com a agência de turismo após serem mal-atendidos ao telefone. O profissionalismo no telemarketing exige a articulação correta das palavras e expressões, exige pronto contato do cliente com a informação que deseja obter, exige retorno em tempo hábil.

Para a Lufthansa o telefone é canal de comunicação básico. Operado por cinco computadores, trabalham com reservas, informações e conexão com agências de viagens, inclusive com opção para conduzir atendimento para vôo de crianças e idosos. O funcionário é treinado para perguntar o nome da pessoa e falar o nome dela ao menos uma vez durante a venda ou atendimento. No contato direto, deve olhar sempre no olho do passageiro, sendo que o uniforme deve estar sempre impecável pois é estudado para ser confortável e bonito. Possui serviços especiais, como ingressos para feiras, reservas para cursos e conexões com transporte ferroviário a partir do aeroporto de Frankfurt. Como normalmente as pessoas têm medo de voar, a Lufthansa tem, na Alemanha, um curso que explica como o avião funciona e o que são os diversos ruídos.

Agora, no novo conceito, mais importante que perfeitos conhecimentos lingüísticos ou a busca da "figura ideal", são fundamentais a aparência, a atuação cortês e a vontade de bem servir. Assim acabou a procura do "comissário perfeito", de gestos mecânicos e completo controle das emoções. Para conseguir emprego na Lufthansa vale mais a simpatia e a boa vontade em servir (Cobra e Rangel, 1992: 161-5).

Nas cinco unidades da rede Deville de hotéis – São Paulo, Curitiba, Maringá, Cascavel e Guaira – são oferecidos cursos para funcionários, começando com os que têm contato direto com o hóspede: recepcionistas, atendentes de reservas, camareiras, garçons, barmen, encarregados dos setores de alimentos e bebidas. São entregues manuais de instrução que abordam a postura e aparência (cabelo, maquiagem, como se comportar) até a organização no trabalho, contendo também dinâmica do grupo e simulação de atendimento (Deville, 1997: 22).

Embora o treinamento seja fundamental, a educação é pré-requisito para qualquer êxito no processo de reciclagem e na retenção do que é transmitido ao funcionário.

Educar é fazer com que as pessoas entendam os princípios do que fazem, a importância de seu trabalho, os fundamentos de sua tarefa e a responsabilidade de suas ações (Barros, 1996: 41).

Outro atributo exigido é o conhecimento sobre o que se está disponibilizando ao consumidor. É fator gerador de desconfiança para o cliente quando o atendente deixa de responder perguntas ou esclarecer informações. A insegurança gerada faz o cliente indagar se realmente a empresa tem competência para garantir o que está oferecendo, como cumprimento de prazos e atendimento pleno das cláusulas anunciadas. A percepção de que o funcionário conhece, de fato, o produto turístico indica também se a organização é do ramo ou não, ou seja, se é oportunista ou, de fato, estabelecida no setor.

Marcos Cobra, citando o sociólogo e jornalista Carlos Rossini, afirma que a indiferença provoca a indiferença, e um funcionário tende a tratar os clientes assim como ele é tratado. Portanto, é indispensável investir na qualidade e educação do funcionário (Cobra e Rangel, 1992: 1). “Para haver clientes satisfeitos é preciso que haja empregados satisfeitos”, afirma J. Willard Marriott, fundador da Marriott Corporation (*apud* Cobra e Rangel, 1992: 24).

A empresa voltada para o atendimento deve propiciar apoio ao cliente em todos os momentos, inclusive antes e depois da compra.

O *antes* porque o turista em potencial quer conhecer ou testar a instituição, quer certificar-se do que estará comprando; pretende analisar a capacidade financeira ou competência dos serviços oferecidos. Nesse caso, a postura da empresa turística será decisiva para cativar o cliente, dando confiança para poder usar seus serviços *a posteriori*, sendo fundamental trabalhar com informações gerais, bom atendimento telefônico, propaganda correta, boa organização interna, merchandising estruturado (promoção no ponto de venda), dentre outros.

A *pós-venda* complementa e retroalimenta o processo de venda, não apenas porque viabiliza o atendimento às reclamações, mas também porque cria oportunidade de marketing ao conseguir contatos frequentes com a clientela; nesse caso, inclui-se o telemarketing passivo, cumprimento de garantias, assistência ao turista, informações diversas e contatos para presenciar novos lançamentos. São procedimentos que mostram estar a organização realmente interessada em ajudar o turista, sensibilizando-o no sentido de que quer construir um relacionamento sincero e duradouro.

Ao centrar sua política no atendimento, a empresa vivencia um estágio bastante próximo ao marketing individual, em que cada cliente é reconhecido por seu nome, cadastro, preferências e hábitos. Nesse caso, embora a instituição ofereça serviços e produtos, o que sobressai é a qualidade do serviço prestado, ou seja, aqueles se tornam veículos para que o atendimento se projete.

Tal característica, que esteve presente em décadas anteriores quando a empresa pequena atendia uma freguesia cativa, tende também a se apresentar em organizações atuantes em mercados altamente competitivos, com grande similarida-

de de itens ofertados ao consumidor. Só que no passado, o conceito de fidelidade estava também ligado ao teor *compulsório* da compra, já que o número de opções era pequeno, além de que as exigências de qualidade estavam num patamar bastante inferior, pois em muitos casos, a procura era maior que a oferta.

O atendimento se constitui em elemento-chave não somente para diferenciar as instituições e posicioná-las, mas ele próprio ser o produto vendido. Seria o caso de um hóspede que procura o mesmo hotel, às vezes o mesmo quarto, não propriamente em função da estrutura das instalações e equipamentos, mas principalmente em face do atendimento de que desfruta e da forma como é tratado.

A estratégia descrita representa a busca pela fidelização, que por sua vez traz muitas vantagens. Tal processo propicia não somente a compra, mas também a recompra do produto, sustentando os níveis de demanda a médio prazo. Propicia também a propaganda positiva espontânea, algo bem mais crível do que a propaganda patrocinada pela empresa. A imagem, neste caso, terá sinergia ao ponto de criar demanda para outros produtos disponibilizados.

O programa de fidelização também se baseia em números que apontam os custos de se conquistar clientes serem cinco vezes maiores do que se manter os atuais (Forum Consulting e Customer Service, 1993: 30; Technical Assistance Research, 1995). Isto porque alguns indicadores de promoção mostram números elevados, caso do custo de marketing e, especificamente, da mídia, tanto nos EUA³ como no Brasil.

O Turismo é um dos setores em que esta situação mais se pronuncia. Muitos turistas se dirigem a localidades e estruturas baseados em indicação dos que já visitaram ou usaram tais serviços. Ikeda (1997) apresenta um estudo em que foram pesquisados 23 itens sobre os quais incidem a recomendação de outras pessoas para optar por um serviço de turismo ou lazer. O item *agência/operadora de turismo* foi o quinto mais indicado por amigos e parentes, e *locais para viagens* o sexto. A fonte de informação que mais influencia na aquisição da *agência/operadora de turismo* são os amigos e parentes em 87,3% dos casos e para escolher *locais para viagens* 86,4%. Para escolher *restaurante* esta influência é de 89,7%, *cinema* 79,6%, *teatro* 72,7% e *shows musicais* 67,4%.

Existem no Brasil cerca de 13 mil empresas de viagens cadastradas na Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV, 1997) e cerca de 100 são anunciantes, ou seja, não apenas utilizadoras de classificados ou módulos. Portanto, falta a publicidade mais sintonizada com o marketing, no sentido de valorizar o apelo turístico. Segundo Luiz Lara, da agência Lew, Lara, Propeg:

Enquanto os esforços, atualmente, se concentram para fidelizar cada vez mais os clientes, o oposto vem acontecendo nesse mercado.

3. No período de 30 anos, de 1960 a 1990, os gastos com propaganda nos Estados Unidos quintuplicaram (Vavra, 1993: 28).

Lara questiona os serviços de pós-venda, ferramenta indispensável, que não são praticados pelas operadoras que vendem os pacotes. Segundo ele, o ciclo só se completa quando o turista volta uma segunda vez ou pratica a melhor de todas as propagandas, a “boca a boca” (Morita, 1996:66-7).

Atendimento: Busca pela Qualidade e Satisfação

Para Joe Cullen,

Neste próximo milênio, as tendências indicam que permanecerão no mercado apenas dois tipos de organizações. Aquelas que investiram maciçamente em Qualidade, numa preocupação constante com a satisfação de seus clientes, e as outras que não existirão mais (apud Barros, 1996:3).

O conceito de *qualidade* existe quando cliente e fornecedor entram em cena. Barros exemplifica este quadro:

Imaginemos um restaurante que zela pela higiene e Qualidade da sua cozinha. Tem o cuidado de refletir seu padrão de Qualidade, também, no ambiente, nas louças, nos talheres etc. Um dos seus garçons, mesmo destacando-se pela amabilidade, apresenta o uniforme amassado, com respingos de molhos e bebidas, ou faltando um botão, ou colarinho e punhos puidos. São detalhes que entrarão na ótica do cliente por ocasião do julgamento da Qualidade dos Serviços. Mesmo com toda a objetividade quanto à higiene da cozinha, a subjetividade do cliente é a mais forte, pois tem como base a impressão que o garçom passou... Um pequeno deslize e, pimba! Perde-se o cliente (Barros, 1966:8).

Segundo a Technical Assistance Research Programs, 91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas (Vavra, 1993: 30). Estes números também foram registrados pela Travelers Insurance, apurando que, daqueles que tiveram problemas de 100 dólares ou mais e que não reclamavam, só 9% continuaram a ter negócios com a empresa (Mirshawka, 1993: 39). Já quando reclamaram e tiveram seus problemas resolvidos rapidamente, 82% continuaram clientes.

O Hospital Comunitário Radford (Illinois) lançou o programa de “garantia de serviços”; destinou US\$ 10 mil para um fundo que paga aos pacientes ao apresentarem alguma reclamação justificada, sendo que o dinheiro economizado desse fundo, ao final do ano, é repartido entre os funcionários do hospital, o que poderia proporcionar US\$ 100 para cada empregado. Nos primeiros seis meses, o hospital pagou apenas US\$ 300 aos pacientes (Kotler, 1996: 409).

Na área de *lazer* a intenção de voltar a utilizar o serviço quando o cliente recebeu um serviço ruim é de 70%. Ocorreu fato semelhante com quem utiliza transporte

aéreo quando um certo voo é cancelado: em média, apenas 1 entre 50 passageiros envia uma carta para a direção da empresa reclamando do fato, pesando para isso fatores como achar que é perda de tempo se aborrecer mais ainda, não acreditar que alguém vai se preocupar, não existência de canal adequado para realizar a reclamação. Interessante é que os clientes que reclamam são geralmente os que compram duas vezes mais do que os clientes médios (Mirshawka, 1993: 40-50).

Segundo Madia e Souza (1996:2), um consumidor descontente pode influenciar mais de 750 pessoas dentro de um ano.

No processo de atendimento é importante, portanto, a oferta estar em sintonia com as expectativas da clientela. Albrecht (1992) propôs um modelo de “customer value” hierarquizando em quatro níveis tais valores esperados pelo consumidor: básicos, esperados, desejados e inesperados. Aplicando-se ao turismo, teríamos a designação de *básico* para a oferta elementar, caso de um hotel que serve o café da manhã com o mínimo de componentes; *esperado* quando o café apresenta itens que o cliente imaginava que estivesse presentes; *desejado* ao se servir um café da manhã bem mais incrementado, com ingredientes acima das expectativas do hóspede; *inesperado* quando o hotel surpreende ao oferecer o café da manhã acompanhado com a apresentação de um pianista ou com frutas a serem colhidas no pé, opcionalmente, pelo cliente.

Embora o propósito denotado pelo turista, muitas vezes, reporte-se aos valores básicos e esperados, a instituição sempre ganha pontos positivos quando trabalha com valores desejados ou inesperados, uma vez que tal trabalho se constitui em fator sinérgico na construção positiva da imagem percebida pelo cliente. Peter Boutros, vice-presidente de marketing internacional da Walt Disney, afirma que a empresa deve gerar fortes elos emocionais com o público como fator de fidelização e como forma de atribuir valores inesperados (Boutros, 1997: 2-3).

A estimativa é de que o consumidor atual muitas vezes chega a optar por uma marca 10% a 20% mais cara, pelo “valores” e “features” agregados (Souza, 1996: 2). Ou seja, a tentativa de surpreender o turista deve estar baseada em pesquisa e na profissionalização dos agentes; isto porque em muitas excursões, agências empreendem ações de animação com turistas, inclusive com brincadeiras pessoais, na tentativa de surpreendê-los, mas que muitas vezes resultam em ambiente desfavorável e até descontentamento.

A correta percepção do que é agradável ou esperado pelo consumidor é particularmente complicada no setor do Turismo. Isto porque as instituições e organizações possuem seus quadros valorativos, inclusive os culturais, enquanto o público-alvo apresenta outros. Caso o empresário não trabalhe harmonicamente com os valores do seu público, poderá obter resistência na aceitação de serviços e produtos. Ocorre que no setor, este público pode ser bastante diversificado, caso de uma agência brasileira que trabalhe com clientes de várias nacionalidades, diferentes procedências e hábitos comportamentais distintos. Agradar a todos, todo tempo, é tarefa virtualmente impossível. Porém, é viável à organização detectar quais públicos realmente devem ser atendidos, traçando políticas e estratégias para eles.

No atendimento ao turista, a instituição deve considerar que a sua imagem e de seus produtos não depende apenas da competência com que os administra. Fornecedores, intermediários e estruturas terceirizadas também incidem na sua oferta. Para o hóspede, não importa se a geléia veio de uma empresa e o queijo de outra; para ele, tais produtos são de responsabilidade do hotel, estendendo a ele sua experiência positiva ou frustrante em relação aos mesmos.

Segundo Luís Lara, da agência Lew, Lara, Propeg, o Brasil não tem infraestrutura, as cidades são sujas, os taxistas não estão preparados para receber os turistas, os serviços prestados deixam a desejar até mesmo nos hotéis e nas companhias aéreas. Cita a pesquisa anual da Embratur de 1995 que detectou que 21,8% dos turistas acharam ruim a limpeza pública no País. Destaca que é preciso transformar os quatro “pês” em sete, dentre eles o pós-venda (Morita, 1996: 70-1).

A convivência com o cliente recebeu novas dimensões como o Código de Defesa do Consumidor (CDC) desde 1990. Nessa dimensão, o atendimento assume também uma prática defensiva para a instituição, já que esta precisa se enquadrar na legislação de proteção ao consumidor e ao turista, caso da regulamentação do transporte aéreo⁴.

Também foi a partir da edição do CDC que se proliferaram os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), alcançando atualmente o número de 1.500 em diferentes empresas no Brasil, segundo Chanuna (1997: 8), assessora da PlusMarketing.

No setor de Turismo não se verifica, formalmente, a existência de SAC's, mas há departamentos ou setores que desempenham função semelhante, caso das Seções de Aviação Civil nos aeroportos e as empresas aéreas. Em muitos casos, tais serviços representam a última chance da empresa reverter insatisfações de clientes.

Os hotéis Marriott possuem a mensuração da satisfação do cliente, através do “Help Ideas” (formulário de sugestões e reclamações) em que cada hóspede, ao apresentar um problema, será pessoalmente contatado pelo gerente de serviços, mostrando assim que a reclamação efetuada foi investigada de fato. A satisfação pós-hospedagem também é mensurada através de um formulário de saída (“Guest Comment Card”) e por uma posterior entrevista por telefone. Os resultados são enviados sistematicamente a todos os funcionários da rede e o gerente de serviços analisa os resultados com os gerentes de outros departamentos, que têm que tomar ações corretivas urgentes. Por meio de um programa computadorizado (MARSHA) clientes são selecionados ao acaso para entrevista, sendo que os hotéis com desempenho insatisfatório são visitados pelo gerente regional e uma equipe de executivos para possíveis reparos (Vavra, 1993: 173-4).

4. O Manual do Usuário do Transporte Aéreo (Silva Filho, 1966) admite ser a prática do “overbooking” legal, mas tendo que obedecer princípios éticos e de responsabilidade para com o cliente que tenha comparecido ao embarque. Assinala o atendimento especial para o transporte de passageiros que necessitem de atendimento específico, caso de portadores de deficiências físicas. Também assinala os direitos do consumidor com respeito à bagagem, alertando quanto a forma de agir em casos de bagagem danificada, violada ou extraviada.

Qualidade no Atendimento em Turismo

Os programas de gestão da qualidade ensejaram estudos e soluções para que empresas, imersas em mercados altamente competitivos, alcançassem bom resultados, sendo que a qualidade no atendimento vem integrando todos os programas recentemente adotados.

O Quality Function Deployment (QFD), por exemplo, é o desdobramento da função qualidade, um dos programas de qualidade existentes, sendo utilizado por organizações como a Mitsubishi, Toyota, Mazda, Hewlett Packard, GE, Xerox e Kendall (Mirshawka, 1993: 40-50). Embora aborde o processo de produção e serviços tentando maximizar os resultados e minimizar o desperdício, sua configuração está diretamente atrelada à satisfação do cliente, questionando fatores como histórico de reclamações, garantias oferecidas pelo serviço, avaliação pelo cliente do produto da empresa em face da competição, consolidação das necessidades do cliente em especificações primárias, secundárias e terciárias.

A American Airlines há um bom tempo tem registrado que 85% dos seus passageiros não esperam mais do que 5 minutos pelos seus bilhetes. Seu padrão de serviços inclui responder às solicitações de reserva por telefone em 20 segundos, abrir as portas dos aviões em menos de 70 segundos após as passarelas terem sido engatadas e fazer com que 85% dos seus vôos pousem com defasagem inferior a 15 minutos em relação à hora programada (Mirshawka, 1993: 248).

A British Airways investiu US\$ 800 milhões na “reconcepção” do interior de seus aviões. A 1ª classe, em dezembro de 95 passou a ser “first”, com cabines individuais e camas, à semelhança dos tradicionais trens leitos, com o fim dos carrinhos e introduzindo serviços de bordo à la carte. A classe executiva, desde março, ganhou novas poltronas, 24 canais de vídeo, mais canais de videogame, telefones, e shopping a bordo (Souza, 1996: 4).

Não há consenso quanto aos requisitos para se obter a qualidade total em vendas, mas os procedimentos que caminham na direção de uma sintonia fina no que se refere à satisfação do consumidor parecem ter grande aceitação, como treinamento constante e integrado de todos os funcionários (Mirshawka, 1993: 284).

Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente em duas dimensões: qualidade do produto/serviço e qualidade do atendimento. No atendimento pode-se avaliar os seguintes itens: prestação, competência, cortesia, confiabilidade, credibilidade, segurança, facilidade de acesso a fornecedores, produtos e serviços, comunicação, adaptabilidade e imagem (SEBRAE, 1995).

Aliando-se aos itens gerais mencionados, há os fatores específicos e o funcionários mal-humorados, estacionamento insuficiente atendentes conversando e ter precisando de ajuda, desconto de cheque pré-datado antes do prazo, ficha cadastral desatualizada, indiferença, falta de cuidado com a aparência pessoal, desconhecimento do serviço/produto, lentidão no atendimento, ser impaciente, não

conhecer o Código de Defesa do Consumidor, dirigir-se ao cliente por meio de gírias não apropriadas, tratá-lo de forma fria, revistá-lo, expô-lo em situações ridicularizantes (no caso de excursões ou dinâmica de grupo de passeios).

Walker acrescenta outros: a empresa que atende apenas em um período, mesmo assim, não cumprindo o horário; a empresa que passa o cliente de um departamento para outro pelo telefone, sem que ninguém seja capaz de ajudá-lo; o restaurante onde o garçom se recusa a servi-lo porque “essa mesa não é minha”; a empresa onde o cliente encontra várias outras pessoas que também marcaram o atendimento para o mesmo horário; o atendente ou vendedor que pressiona o cliente o faz sentir-se inferior por sua falta de conhecimentos sobre o serviço; os comissários de bordo que acham mais divertido conversar entre eles do que servir aos passageiros; o atendente que tem de consultar uma outra pessoa para responder uma pergunta que se fez sobre algo (Walker, 1991: 4-5).

Albrecht (1992: 15-6) aponta o que considera “os sete pecados do serviço”: apatia, dispensa (procurar livrar-se do cliente), frieza, condescendência (tratamento infantil), automatismo (nívela todos os clientes com um mesmo comportamento), livro de regras (coloca as normas acima da satisfação do cliente) e passeio (faz o cliente procurar por outro funcionário, que por sua vez argumenta que também não é de sua alçada).

O autor considera importante que a organização conheça as fases em que o cliente se relacionará com ela, necessitando desenvolver uma estratégia específica para cada momento. Conceitua este processo como *hora da verdade*: “(...) qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”. E cita o exemplo de uma viagem aérea:

- 1) o cliente telefona à companhia aérea pedindo informações;
- 2) o cliente reserva uma passagem com o representante da companhia;
- 3) o cliente chega ao balcão da companhia no aeroporto;
- 4) o cliente espera na fila;
- 5) o funcionário da empresa chama o cliente ao balcão;
- 6) o funcionário processa o pagamento e emite a passagem;
- 7) o cliente desloca-se à procura do aeroporto de embarque;
- 8) o funcionário do aeroporto de embarque recebe o cliente para o voo, valida o cartão de embarque;
- 9) o cliente espera a partida do voo no salão de embarque;
- 10) o funcionário responsável pelo embarque recebe o cartão do cliente e o convida a entrar a bordo;
- 11) o cliente ingressa na aeronave e é recebido pela comissária;
- 12) o cliente procura seu assento marcado;
- 13) o cliente procura um lugar para guardar sua bagagem de mão;
- 14) o cliente senta-se em seu lugar;
- 15) etc., etc.

Uma *hora da verdade* não é tipicamente positiva ou negativa em si mesma. O que conta é o resultado do que aí ocorre. O cliente encontrou seu assento

disponível? A comissária foi cortês? O voo atrasou? Se a razão o cliente foi tratado pelos funcionários? O somatório de todas as *horas da verdade* transforma-se na imagem da empresa junto aos clientes, a partir deste, junto ao mercado como um todo (Albrecht, 1992: 28).

Barros (1996:3) prefere utilizar o termo *momentos da verdade* ao designar a rotina do atendimento a que todos os funcionários são submetidos, principalmente os responsáveis pela “linha de frente”.

O autor menciona também o conceito de *efeito corrente*, em que a potencialidade de uma corrente é proporcional ao seu elo mais fraco. Ou seja, a empresa apresentará *momentos da verdade*; ao se dedicar com presteza no atendimento a 90% desses momentos, poderá assim mesmo perder um cliente em razão de descuidos localizados:

Numa agência de viagens, a recepcionista atende ao cliente por telefone com presteza e cordialidade. Transfere rapidamente a ligação para a pessoa responsável pela emissão de bilhetes, a qual orienta sobre as melhores condições da viagem (trecho, escalas etc.) e garante a reserva de acordo com a expectativa do cliente. O encarregado da logística informa ao cliente que o bilhete já está emitido e deverá ser entregue de imediato em sua residência pelo mensageiro. Anexo ao bilhete, prometem um guia de viagem (oferta da agência), com indicações dos melhores hotéis e restaurantes no trecho da viagem. Com o ciclo quase perfeito, vem a quebra da corrente. Infelizmente, o mensageiro chegou atrasado na agência. Em consequência perdeu o transporte que o levaria até a casa do cliente. Por conta disso, só entregou o bilhete no dia seguinte. O cliente perdeu o voo e não pode realizar a sua viagem (Barros, 1996: 63-4).

Após este problema as chances do cliente novamente solicitar os serviços da agência serão menores. O *efeito corrente* propõe conscientizar todas as pessoas quanto às suas responsabilidades; de um lado a instituição fortalecendo os elos, de outro, garantindo que estejam interligados. Neste último caso, evita-se posturas de funcionários como “não estou preocupado; o furo não é do meu lado”.

Considerações Finais

Para conduzir o ritual acima é necessário a empresa planejar-se: definir sua missão, seus objetivos no mercado. Oferecer e manter serviços/produtos dentro de um mix de marketing adequado, realizar pesquisas contínuas junto ao público, detectar o nível de expectativa dos clientes potenciais e reais para com seus serviços, atribuir responsabilidades claras a cada funcionário, promover continuamente programas de reciclagem no atendimento, criar canais convenientes de comunicação com sua clientela e formas imediatas de atendimento às solicitações, além de incentivar ou premiar as ações do público interno quando atenderem às expectativas do cliente.

Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, Karl. 1992. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus cliente*. São Paulo: Pioneira.
- BARRROS, Claudius D'Artagnan C. 1996. *Excelência em serviços: questão de sobrevivência no mercado*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- BOUTROS, Peter. 1997. Walt Disney: um mundo de clientes encantados pela emoção. *Jornal do Anunciante*, São Paulo: ABA, n. 73, junho/julho/97.
- CANCLINI, Nestor Garcia. 1996. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da modernidade*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- CHAMMA, Maria Egia. 1997. A grande contribuição do SAC para fidelizar clientes. *Jornal do Anunciante*, São Paulo: ABA, n. 73, junho/julho.
- COBRA, Marcos e RANGEL, Alexandre. 1992. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra Editora.
- COMSECOMPORTA o consumidor na hora de comprar roupas. 1997. *Jornal do Anunciante*. São Paulo, ABA, n. 73, junho/julho.
- DEVILLE investe em qualidade. 1997. *Brasilturis Jornal*, São Paulo, Edituris, ano 16, n. 369.
- FORUM Consulting, Boston, MA.; CUSTOMER Service Institute, Silver Spring, MD. In: VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.
- IKEDA, Ana Akemi. Estratégias de promoção: a importância da comunicação boca a boca em relação a outros instrumentos promocionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 20º, Santos, Intercom, 1997.
- KOTLER, Philip. 1996. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- LEVITT, Theodore. 1990. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas.
- MIRSHAWKA, Victor. 1993. *Criando valor para o cliente*. São Paulo: Makron.
- MORITA, Alessandra. 1996. Turismo nada acidental. *Propaganda*. São Paulo, Perspectiva, n. 540, julho.
- MOURA, Luiz. 1995. Especialista propõe substituição dos 4 Ps do marketing pelos 4 Cs. *Meio e Mensagem*, São Paulo, 13 mar.
- SEBRAE. 1995. *Direcionando a empresa para a satisfação dos clientes*. São Paulo: SEBRAE.
- SILVA FILHO, José de Jesus. 1996. *Manual do usuário do transporte aéreo*. Rio de Janeiro: AIRINFORM.
- SOUZA, Francisco A. Madia de. 1996. O consumidor 2000. *Marketing Now*, São Paulo: Madia Associados, v. 4, n. 24, p. 2, maio.
- VAVRA, TERRY G. 1993. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas.
- WALKER, Denis. 1991. *O cliente em primeiro lugar*. São Paulo: Makron.
- ZEMKE, Ron e SHAAF, Dick. 1990. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. São Paulo: Harbra.

Recebido em 25/10/97

Aprovado em 16/11/97