

T U R I S M O

**QUALIDADE:
CONDIÇÃO DE
COMPETITIVIDADE**

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

QUALIDADE: CONDIÇÃO DE COMPETITIVIDADE

AUTORA

CÉLIA CRATO

EDITOR

© SPI - SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO
CONSULTADORIA EMPRESARIAL E FOMENTO DA INOVAÇÃO
EDIFÍCIO "LES PALACES", RUA JÚLIO DINIS, N.º 242, 208

4050-318 PORTO

TEL: 226 076 400; FAX: 226 099 164

spiporto@spi.pt; www.spi.pt

PORTO • 2010

PROJECTO EDITORIAL E GRÁFICO

PRINCIPIA EDITORA, LDA.

IMPRESSÃO

RAINHO & NEVES

ISBN 978-972-8589-81-3

DEPÓSITO LEGAL 318926/10

PRODUÇÃO APOIADA PELO PROGRAMA OPERACIONAL DE
VALORIZAÇÃO DO POTENCIAL HUMANO E COESÃO SOCIAL DA
RAM (RUMOS), CO-FINANCIADO PELO ESTADO PORTUGUÊS E
PELA UNIÃO EUROPEIA, ATRAVÉS DO FUNDO SOCIAL EUROPEU.

SECRETARIA REGIONAL DO PLANO E FINANÇAS
DO GOVERNO REGIONAL DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA (RAM)

TURISMO

QUALIDADE: CONDIÇÃO DE COMPETITIVIDADE

CÉLIA CRATO



Sociedade Portuguesa de Inovação

INTRODUÇÃO |

Numa época em que os consumidores são cada vez mais exigentes, a qualidade que as organizações oferecem nos seus produtos e serviços constitui um factor de incontornável importância para a sua permanência e o seu sucesso num mercado cada vez mais concorrencial. E o sector do turismo não é alheio a esta realidade, uma vez que também neste sector a qualidade tem vindo a assumir-se como uma condição essencial de competitividade, o que vem, precisamente, ao encontro do título do presente manual, o qual pretende abordar um conjunto de matérias que, pela sua relevância no contexto em questão, foram entendidas como merecedoras de destaque.

O primeiro destaque vai para os aspectos conceptuais da qualidade, os quais são fundamentais para que todos, clientes ou organizações, compreendam o que se entende por qualidade e de que modo essa qualidade pode ser efectivamente posta em prática. Neste âmbito, a compreensão da noção de requisito de cliente e a sua importância para a definição, a compreensão e a aplicação do conceito de qualidade no turismo, independentemente da actividade particular que se estiver a considerar, constituem o ponto de partida para o alcance da qualidade no sector turístico. Saber o que os clientes esperam do serviço prestado e saber em que medida se está a ir ao encontro desses requisitos é um aspecto fundamental num sector em que a qualidade é muito difícil de avaliar por ser intrínseca a cada um dos clientes e dependente de um conjunto vasto e complexo de factores. O «saber-ouvir» é, pois, imprescindível, pelo que a utilização de ferramentas que permitam auscultar os clientes é determinante.

Nesta fase de obtenção de informação, chama-se a atenção para a necessidade de se utilizar abordagens e ferramentas que não se tornem incomodativas para o cliente, sob pena de não só não se conseguir nenhum *feedback* útil, mas também se ter um cliente insatisfeito. Não nos devemos esquecer de que, sendo a qualidade uma preocupação cada vez mais generalizada entre as várias empresas dos diferentes sectores de actividade e sendo nós todos os dias abordados para responder a questionários de avaliação de satisfação, deverão ser equacionadas outras formas de obter *feedback* por parte dos clientes.

Além de tentar saber que qualidade cada cliente pretende encontrar é também importante avaliar quanto é que o cliente está disposto a pagar pela qualidade que recebe, ou seja, a relação qualidade/preço, de forma a melhor poder posicionar o serviço que lhe é prestado. Quem exige qualidade sabe que essa qualidade tem de ser paga e deve estar disposto a pagá-la. Nesta matéria, existem algumas variáveis que devem ser acauteladas, nomeadamente os desvios entre a qualidade produzida e a qualidade pretendida pelo cliente

e entre a qualidade produzida e a qualidade percebida pelo cliente. Muitas vezes, existe uma lacuna entre a qualidade que a empresa produz e aquela que o cliente pretende, tal como será abordado no Capítulo 1. Se a empresa está a investir na produção de uma qualidade que não é a que o cliente pretende, provavelmente a relação qualidade/preço não está equilibrada para o lado do cliente. Esta relação pode, igualmente, estar desequilibrada numa situação em que a qualidade produzida não seja a qualidade percebida pelo cliente. Em ambas as situações a empresa está a desenvolver esforços e a fazer investimentos que não são reconhecidos, ou valorizados, pelo cliente, desperdiçando assim recursos e perdendo dinheiro. E, quando a relação qualidade/preço não é satisfatória para o cliente, tão-pouco o será para a empresa ou entidade que produz.

Por exemplo, se uma unidade hoteleira coloca em cada quarto, no dia da chegada dos clientes, um cesto com fruta e se, sistematicamente, a maior parte dessa fruta não é consumida, tendo de ser deitada no lixo, estamos perante uma situação em que a empresa alocou recursos humanos e financeiros no sentido de agradar ao cliente mas isso não está a ser valorizado. Nesta situação, faz todo o sentido equacionar a alteração do *wellcome pack*, realocando os recursos, de modo a que o resultado produzido possa ser reconhecido pelo cliente.

O exemplo anterior ilustra bem a importância que a constante focalização no cliente, nas suas necessidades e expectativas, tem para a melhoria da actividade das organizações.

A qualidade produzida e a forma como a informação sobre ela é comunicada para o exterior deverão ser equacionadas pelas várias organizações que operam no sector de modo a que estas possam tirar o máximo partido, quer em termos de benefícios internos (tais como a melhoria da organização interna da empresa), quer em termos de benefícios externos (tais como a melhoria da imagem que a empresa tem para o exterior). Sobre esta matéria, são várias as ferramentas a que os gestores poderão recorrer para gerir os aspectos da qualidade das suas actividades e para demonstrarem ao exterior esse compromisso. Entre essas ferramentas, destacam-se os sistemas de gestão da qualidade como os de utilização mais generalizada e, por isso, mais reconhecida. Mas, especificamente para o sector turístico e/ou para as suas actividades próprias, como o alojamento ou a restauração, existem outras metodologias que poderão ser utilizadas.

Sendo o sector turístico constituído por um conjunto tão vasto e distinto de componentes, revela-se importante abordar a qualidade em cada uma das suas principais componentes (alojamento, equipamentos de animação autónomos, prestação de serviços turísticos, restauração e serviços de animação e infra-estruturas de comunicações e transporte). Assim, o Capítulo 2 dedicar-se-á a estas matérias, sendo apresentados, sempre que possível, estudos de casos que ilustram exemplos de boas práticas e de sucesso em empresas do sector turístico.

No Capítulo 1 é ainda debatida a distinção entre qualidade e luxo, dois conceitos que nos dias de hoje são muitas vezes confundidos no sector do turismo e que não são, necessariamente, equivalentes.

O último destaque vai para a qualidade ambiental, a conservação do património natural e o ordenamento do território enquanto factores-chave para a qualidade e para o sucesso dos destinos turísticos. Será este o tema do terceiro e último capítulo.

A compreensão e o respeito pela relação de interdependência entre o turismo e o ambiente são fundamentais para que os destinos turísticos possam ser desenvolvidos a partir de uma base sustentável e num contexto de médio e longo prazo. Esta questão deverá ser tida em conta não só na concepção de novos *resorts* e destinos turísticos, mas também na requalificação e no reinventar de destinos que já atingiram a fase de maturidade.

Somente com uma atitude proactiva das organizações que actuam no sector turístico e com uma visão integradora das várias componentes deste sector se poderá construir um turismo de qualidade, duradouro, diferenciador e competitivo nos mercados em que ele actua. Esta é uma das principais mensagens que este manual pretende transmitir.

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS E CONCEPTUAIS SOBRE QUALIDADE

Neste capítulo pretende-se fazer um enquadramento geral da temática da qualidade abordando, entre outros aspectos, o conceito de qualidade, a sua evolução, a percepção da qualidade pelos vários *stakeholders* (não só clientes, mas também fornecedores e colaboradores e outros agentes económicos) e os diversos esquemas de certificação da qualidade existentes no mercado [gerais (ISO 9001) e específicos de sectores de actividade].



QUALIDADE: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO

«Fácil de reconhecer... difícil de definir». Assim começa a resposta da Associação de Bibliotecas do Reino Unido à questão «o que é a qualidade?» (Library Association, 1994 *in* Gomes, 2004). A qualidade é considerada universalmente como algo que afecta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de forma positiva. Referimo-nos a um produto como «produto de qualidade» se este cumpre a sua função do modo que desejámos. Um serviço tem qualidade se vai ao encontro das, ou se supera, as nossas expectativas. Estamos constantemente a ser exortados para procurar melhorar a qualidade do nosso trabalho; no entanto, nem sempre partimos de uma definição clara do que é a qualidade (Gomes, 2004).

O termo «qualidade» provém do latim *qualitate* e significa «peculiaridade, característica distintiva», sendo utilizado em diferentes situações (por exemplo, quando se refere a qualidade de vida que uma cidade oferece, a qualidade do ensino, a qualidade do ar que se respira, a qualidade de um destino turístico, a qualidade de um produto que se compra ou de um serviço que é prestado). Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objectiva (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade>, acedido a 25/11/09).

A análise da história da qualidade permite-nos compreender melhor o significado do conceito. A qualidade de um produto ou serviço tem múltiplas facetas e por orientação primária as necessidades dos clientes. Estas necessidades fazem-se sentir com intensidades diversas, pelo que se torna estratégico decidir que dimensões da qualidade são prioritárias para uma organização. A nível do processo de gestão da qualidade, apesar das diferenças entre os seus contributos, todos os «gurus» realçam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da teoria da qualidade: envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão apoiada em métricas e factos, utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente. O passo mais importante para uma organização empenhada em melhorar a qualidade é passar da formulação da visão da qualidade, da constituição de equipas para a qualidade e do planeamento da qualidade para a implementação de um plano (Gomes, 2004).

A evolução da qualidade passou por quatro grandes fases: inspecção, controlo estatístico, garantia da qualidade e qualidade total.

Na *fase da inspecção*, o produto era verificado (inspeccionado) pelo produtor e pelo cliente, o que ocorreu antes da Revolução Industrial, o período em que esta perspectiva atingiu o seu apogeu. Esta fase surge com a passagem de uma economia predominantemente agrícola para a economia industrializada em que ocorre a massificação da produção.

Inicialmente, os principais responsáveis pela inspecção eram os próprios operários. Nessa época, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabrico, sem que houvesse uma metodologia preestabelecida a executar (Oliveira, 2006).

Entretanto, a massificação da produção deu origem a uma quantidade elevada de produção defeituosa que, por sua vez, deu lugar a uma nova classe profissional: a dos inspectores da qualidade. Os inspectores da qualidade tinham, então, por tarefa a verificação de todos os produtos nos diversos pontos do processo produtivo e a separação entre os produtos defeituosos (não conformes) e os produtos não defeituosos (conformes), não existindo qualquer preocupação com a análise das causas dos defeitos nem com a consequente correcção dos mesmos (Ribeiro, 2009).

Por volta da década de 1930, a inspecção da qualidade revela-se uma prática insuficiente e demasiado dispendiosa para limitar a entrega de produtos não conformes às necessidades dos clientes. Nesta fase, começa-se a aplicar algumas técnicas estatísticas em matérias relacionadas com a qualidade: inicia-se assim a *fase do controlo estatístico*. Em função do crescimento da procura mundial de produtos manufacturados, inviabilizou-se a execução da inspecção produto a produto, como se fazia na fase anterior, tendo passado a ser utilizada a técnica da amostragem. Neste novo sistema, no qual eram aplicados cálculos estatísticos, era seleccionado aleatoriamente um determinado número de produtos que eram inspeccionados como amostra representativa de todo o grupo e, a partir destes, verificava-se a qualidade de todo o lote. No início desta fase, o enfoque também recaía sobre o produto, como na fase anterior. No entanto, com o passar do tempo, o controlo foi sendo deslocado para o processo de produção, possibilitando então o surgimento das condições necessárias para o início da fase da qualidade total (Oliveira, 2006).

Saliente-se que nesta fase se verifica ainda uma primeira tentativa de actuação sobre as causas dos produtos defeituosos.

A terceira etapa da evolução histórica da qualidade, a da *garantia da qualidade*, surge no decurso da década de 1960, quando as empresas passam a apostar mais numa estratégia de qualidade assente na diferenciação do produto pela qualidade do que numa estratégia de quantidade. Nessa mesma década, assiste-se ao emergir dos primeiros diplomas normativos da qualidade a nível internacional. Na origem desses primeiros diplomas normativos, encontram-se diversas normas militares. A primeira norma não militar surgiu em 1968, denominava-se Especificações de Requisitos Genéricos para Um Programa da Qualidade e foi publicada pela ASQC – American Society for Quality Control. Em 1972,

o BSI – British Standard Institute desenvolveu a Norma BS 4891: Um Guia para o Funcionamento e a Avaliação de Sistemas de Garantia da Qualidade. Seguiu-se a publicação de mais algumas normas a nível nacional, algumas das quais serviram de base à publicação, a nível internacional, das normas da Série ISO 9000, em 1987. Em Portugal, a garantia da qualidade só começa a ganhar alguma expressão a partir da década de 1970, embora o seu desenvolvimento só se torne mais evidente no início dos anos 90 com a difusão da certificação da qualidade. A constituição de grandes complexos industriais (por exemplo, nuclear e petroquímico, entre outros) levou à instituição da garantia da qualidade enquanto exigência dos grandes compradores aos seus fornecedores, como modo de assegurar a qualidade final dos produtos. Esta exigência conduz ao crescimento acelerado do número de empresas com certificação da qualidade (Ribeiro, 2009).

A quarta etapa da evolução da qualidade, a *gestão da qualidade total*, emerge no final dos anos 80 e início dos anos 90 e caracteriza-se pela procura da melhoria contínua por parte das empresas. Nos meios empresariais internacionais esta etapa da evolução da qualidade é designada por TQM – total quality management. A gestão da qualidade total contraria o carácter burocrático e estático que os sistemas de garantia da qualidade, nomeadamente os processos de certificação da qualidade, introduzem nas empresas. A gestão da qualidade total tem por objectivo a satisfação das exigências dos clientes, quer internos, quer externos à empresa. «Para uma empresa conseguir funcionários que tratem bem os clientes tem primeiro de tratar bem os funcionários» (Ribeiro, 2009).

A principal característica desta fase é que toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos seus produtos e serviços – todos os seus colaboradores e todos os seus sectores. Para tal, é necessário que se equacione todos os processos relacionados com a gestão da qualidade de forma sistemática, de tal modo que as inter-relações e interdependências sejam consideradas em todos os níveis da empresa (Oliveira, 2006).

Apesar de a gestão da qualidade total ter emergido no meio empresarial no final dos anos 80 e início dos anos 90, já em 1956 Armand Feigenbaum propôs a expressão «controlo da qualidade total», em reforço da ideia de que a qualidade resulta de um esforço de todos os indivíduos que colaboram com uma organização, e não somente de um grupo de projecto. Feigenbaum vem dar ênfase à melhoria da comunicação entre departamentos funcionais, em particular ao nível de controlo de design, materiais e produção, como maneira de promover melhorias da qualidade (Ribeiro, 2009).

Na Tabela 1.1 encontram-se sistematizadas as principais características das quatro fases da evolução do conceito da qualidade.

Tabela 1.1.

Síntese das quatro etapas da evolução da qualidade

	Inspecção da Qualidade	Controlo da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Interesse Principal	Verificação	Controlo	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proactivamente	Uma diferenciação da concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspecção	Toda a cadeia de fabrico, desde a matéria-prima até ao produto final, contando com a participação de todos os grupos funcionais	As necessidades do mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planeamento estratégico, fixação de objectivos e mobilização de toda a organização
Papel dos Profissionais da Qualidade	Inspecção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planeamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas e consultoria a outros departamentos
Responsável pela Qualidade	Departamento de inspecção	Departamentos de fabricação e engenharia	Todos os departamentos, com a gestão de topo a envolver-se superficialmente	Todos os departamentos, com a gestão de topo a exercer uma forte liderança
Orientação e Enfoque	Inspecionar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a qualidade	Gerir a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992) *in* Ribeiro (2009).

A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Pela evolução histórica apresentada no ponto anterior, compreende-se por que razão a qualidade é um conceito mais facilmente aplicável aos produtos do que

aos serviços. A sua história está estreitamente relacionada com a indústria e a sua evolução.

Além disso, se compararmos um bem com um serviço, é mais fácil e mais imediata a identificação dos requisitos aos quais o bem tem de dar mais resposta em relação aos do serviço e, por isso, é mais fácil de definir o que se entende por qualidade desse produto. Por natureza, os produtos são bens tangíveis resultantes de um processo produtivo controlado que tende a uniformizar-se a médio prazo e que, por isso, permite a padronização de métodos em ordem à obtenção do bem que se pretende produzir. No caso de um serviço, os elementos centrais de todo o processo são o cliente e a interacção entre este e os recursos humanos da empresa prestadora do serviço, o que confere à prestação de serviços um carácter heterogéneo.

Segundo Paladini (2000) *in* Oliveira (2006), as principais características da gestão da qualidade em ambiente de serviços são os seguintes:

- ▶ Produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde termina uma e começa o outro;
- ▶ Os processos produtivos não possuem informações objectivas a respeito das suas operações, que nem sempre se repetem com frequência. Por conseguinte, a gestão destes processos deve ser altamente flexível e adaptável a momentos, situações e contextos, entre outros aspectos;
- ▶ A gestão da qualidade é claramente direccionada para acções que procuram maior contacto com o cliente, definição dos seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que é considerado relevante no processo de prestação do serviço. Portanto, num primeiro momento, a gestão da qualidade prioriza a eficácia; a seguir, a eficiência e a produtividade. O conceito elementar da qualidade neste ambiente é o de perfeita adaptação do processo ao cliente;
- ▶ A avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos – não há pontos de controlo específicos que possam ser identificados. Os elementos envolvem sempre a interacção com o usuário. Dessa forma a gestão da qualidade prioriza um projecto de avaliação global que envolve qualquer aspecto da interacção com o cliente. Enfatiza também a procura de um aprimoramento contínuo, sempre mais próximo do que o cliente efectivamente deseja;
- ▶ Neste ambiente, a gestão da qualidade enfatiza o direccionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente. Este aspecto atribui ao modelo de atendimento a característica específica que irá diferenciar a empresa no mercado e que irá possibilitar a obtenção da fidelização

do usuário. A qualidade resulta do modelo de interação com o cliente. Por conseguinte, concentra-se nele a atenção da gestão da qualidade;

- ▶ O serviço não pode dispor da propriedade de fazer *stock*. Isto requer um modelo de gestão que torne a oferta adequada à procura. O serviço não tem como ser produzido antecipadamente nem pode ser utilizado em momentos posteriores à sua produção. Se ocorrerem excessos de oferta, haverá perdas – da mesma forma que haverá falta de atendimento se houver um consumo maior do que o esperado. Em ambos os casos, há um aumento de custos. Cabe à gestão da qualidade evitar que isso ocorra, através de um processo de flexibilização (Oliveira, 2006).

Pelas características acima expostas, pode concluir-se que a qualidade dos serviços é difícil de definir e avaliar, pelo que é fundamental conhecer o que os clientes esperam do serviço que lhes está a ser prestado. Tal pressupõe uma atenção constante ao cliente, uma vez que o comportamento deste, as suas expectativas e os seus desejos têm tendência a alterar-se constantemente. Somente se conseguir acompanhar essas alterações e ir ao encontro do esperado, ou superá-lo, é que a organização estará a prestar um serviço de qualidade.

PERCEÇÃO DA QUALIDADE PELOS VÁRIOS AGENTES/*STAKEHOLDERS*

OS «CLIENTES» DA QUALIDADE

O objectivo principal de uma empresa é administrar o seu negócio tendo por centro de atenção os clientes, ou seja, o grupo de *stakeholders*, ou parte interessada, que paga para ter acesso ao serviço ou ao produto resultante da actividade da empresa e que, por isso, permite a continuidade da mesma. E é, tradicionalmente, a este grupo de pessoas que a qualidade se dirige.

Com o aparecimento do conceito «qualidade total», a qualidade deixou de ser a procura da satisfação dos requisitos não apenas dos clientes mas de todos os *stakeholders*.

A definição do conceito de qualidade apresentado pela International Standard Organisation (ISO) é a seguinte: «Qualidade consiste na capacidade de um conjunto de características inerentes ao produto, sistema e processo, para satisfazer os requisitos dos clientes bem como de outras partes interessadas na empresa» (Ribeiro, 2009), entendendo-se por produto um bem ou serviço.

Por *stakeholders*, ou partes interessadas, entende-se qualquer indivíduo, comunidade ou organização que afecta as operações de uma empresa ou é afectado por elas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Clientes, colaboradores, accionistas, fornecedores, comunidade e entidades governamentais constituem os exemplos mais comuns de *stakeholders*.

Em termos gráficos, poder-se-á representar a relação entre a organização e os seus grupos de *stakeholders*, com base na abordagem proposta por Clarkson (1995), conforme indicado na Figura 1.1.

Figura 1.1.

Relação entre a organização e grupos de *stakeholders*



Cada um destes grupos tem interesses diferenciados que mudam de organização para organização e, com o tempo, dentro da mesma organização. A forma como a qualidade é percebida por todos estes agentes não é certamente a mesma, até porque estão em causa o cumprimento e a resposta a diferentes requisitos (Martins e Neto, 1998).

A Tabela 1.2 contém um exemplo dos requisitos associados a cada um destes *stakeholders*, que a organização deverá conseguir satisfazer.

Tabela 1.2

Exemplos de requisitos (gerais) associados a diferentes *stakeholders*

Clientes	Colaboradores	Accionistas	Fornecedores	Sociedade
– Relação qualidade/preço	– Higiene e segurança no trabalho	– Dividendos	– Volume de vendas	– Preservação ambiental
– Variedade de produtos/serviços	– Remuneração	– Valorização do valor do patrimônio/ investimento	– Preço de venda	– Apoio a instituições de cariz social
– Eficiência	– Progressão da carreira		– Continuidade no fornecimento (parcerias, contratos de fornecimento)	
– Simpatia	– Reconhecimento			

Para se conseguir ir ao encontro do esperado por cada um destes grupos é fundamental, antes de mais, que a percepção da qualidade pela organização e por cada uma destas partes seja a mesma. Para tal, é preciso conhecer, com a máxima objectividade, o que é esperado da organização por cada um dos *stakeholders*; depois é preciso gerir todos os aspectos associados a esses requisitos de modo a conseguir dar resposta ao esperado. Nesta fase, encontra-se um ponto determinante para o sucesso da gestão da empresa: será que o modo como a empresa está a dar resposta a cada um dos requisitos vai ser percebido pelo respectivo *stakeholder* da mesma forma? Não existirão diferenças entre a qualidade produzida e a qualidade percebida? É fundamental que essas diferenças não existam ou, pelo menos, sejam minimizadas, sob pena de todos os esforços e recursos alocados pela organização não estarem a produzir o efeito esperado e comprometerem a qualidade.

A implementação da abordagem transversal e integradora do conceito qualidade tal como foi apresentado até aqui não é um processo rápido nem fácil, na medida em que obriga a organização a conhecer muito bem os requisitos de cada uma das suas partes interessadas e a integrá-los na gestão. Contudo, existe um número crescente de empresas que integram na sua filosofia de gestão, através de sistemas de gestão mais ou menos completos e formalizados, certificados ou não, várias matérias, tornando a gestão da empresa mais abrangente, produzindo qualidade para as várias partes interessadas e indo ao encontro da definição proposta pela ISO.

A QUALIDADE PARA OS CLIENTES

Apesar da tendência mais abrangente e integradora que parece estar a assumir, a qualidade na empresa ainda continua a ser produzida com maior enfoque para os clientes

da empresa. No entanto, e sendo este manual dedicado à qualidade no turismo, não se poderá deixar de focar alguns aspectos referentes à qualidade ambiental, pela relação intrínseca e biunívoca existente entre os dois conceitos (ambiente e turismo). Deste modo, ao longo do presente manual, o tema da qualidade vai ser abordado com o principal enfoque nos clientes e explorando, sempre que se tenha por conveniente, a componente ambiental.

Neste caso, para se conseguir prestar um serviço de qualidade, é necessário conhecer os requisitos associados aos clientes e ir ao encontro deles ou, se possível, superá-los. Mas, mesmo reduzindo o âmbito a este grupo de *stakeholders*, tal tarefa nem sempre é fácil. Neste contexto, recorde um caso de estudo que me foi apresentado numa formação sobre gestão da qualidade em que um proprietário de um pequeno e simples restaurante, ao ver que os seus lucros estavam a aumentar razoavelmente, decidiu investir na ampliação do restaurante e na melhoria das condições do espaço, transformando o que se aproximava de uma tasca num restaurante mais sofisticado. Contrariando todas as expectativas, os clientes começaram a deixar de frequentar o estabelecimento, ainda que não tivesse havido alterações nos pratos servidos nem no preço. O que correu mal aqui?, questionou-nos, na altura, o formador. Claramente, falhou a identificação dos requisitos e expectativas do cliente e a percepção, por parte da organização (neste caso, do proprietário do restaurante), sobre a qualidade produzida para os clientes.

Uma das fases mais importantes na gestão da qualidade é a identificação dos requisitos dos clientes, ou seja, das necessidades e expectativas que os clientes pretendem ver satisfeitas com a aquisição de determinado bem ou com a prestação de determinado serviço.

Pode afirmar-se que esta será a fase inicial e, como já foi referido, uma das mais importantes no trabalho a desenvolver na área da qualidade. Mas a identificação dos requisitos dos clientes e a avaliação da sua satisfação não são somente o ponto de partida: deverão ser trabalhadas continuamente ao longo da vida da organização, uma vez que a capacidade de as empresas manterem ofertas adequadas depende, em primeiro lugar, da eficácia com que mantêm actualizada a informação sobre os requisitos dos clientes quanto aos produtos/serviços que pretendem adquirir (Verlag Dashofer, 2005).

Os requisitos dos clientes podem ser identificados pelos próprios através, por exemplo, da celebração de um contrato, ou ser identificados pela organização. Neste caso, a organização deverá estabelecer uma metodologia que permita auscultar os clientes e o mercado ao qual se dirige, de modo a poder identificar os aspectos que são valorizados e aos quais deverá dedicar maior atenção. A realização de estudos de mercado, com recurso a entrevistas ou aplicação de questionários, a análise de *feedbacks* dos clientes (como reclamações, sugestões, resultados de inquéritos de avaliação de satisfação) e

a realização de reuniões periódicas com clientes constituem algumas das abordagens mais utilizadas.

Sobretudo, é fundamental que os gestores da empresa não se considerem capazes de «decidir o que o cliente quer», mas que reconheçam que só o próprio cliente pode definir o que pretende de um serviço e que requisitos irão aumentar a sua satisfação (Verlag Dashofer, 2005).

Os requisitos dos clientes podem ser explícitos, se são identificados e comunicados pelos próprios clientes, ou implícitos, se – ainda que não sejam formalmente identificados pelos clientes – estão subjacentes à prestação do serviço.

Na Tabela 1.3 são apresentados exemplos de requisitos implícitos e explícitos associados à prestação de um serviço numa unidade hoteleira.

Tabela 1.3.

Exemplos de requisitos de clientes a atender na prestação de um serviço de alojamento

	Implícitos	Explícitos
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> – Atendimento simpático – Segurança do hotel – Limpeza do quarto – Bom estado de conservação e manutenção das infra-estruturas – Boa qualidade da água da piscina 	<ul style="list-style-type: none"> – Quarto com vista de mar – Quarto para não fumador – Serviço de despertar para as 8h30 – Entrega diária de jornais

Falhas na identificação e na interpretação dos requisitos dos clientes podem levar a que a qualidade produzida por uma organização não vá ao encontro da qualidade pretendida pelos clientes, o que pode trazer perdas económicas importantes para a organização. Daí que esta fase de identificação clara do que o cliente espera seja tão importante e basililar.

Mas não basta saber aquilo que o cliente pretende; há que saber produzir essa qualidade, o que nem sempre é conseguido. São vários os factores que podem levar uma organização a não conseguir produzir a qualidade que pretende atingir – falta de formação dos colaboradores, más condições de manutenção das infra-estruturas, rupturas de bens necessários à prestação do serviço, falhas na comunicação interna são só alguns dos factores que podem ser enumerados.

A satisfação de um cliente relativamente a um serviço que lhe é prestado só acontece quando a avaliação que ele faz desse serviço (ou a sua percepção) é igual ou superior ao que ele esperava que o mesmo fosse (ou a sua expectativa) (Costa, 2008), ou seja,

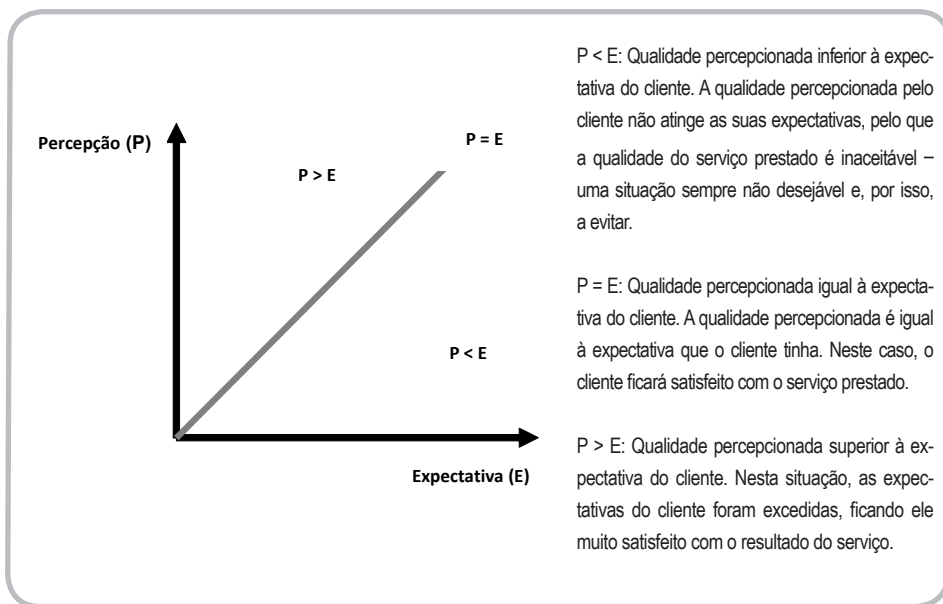
a satisfação é igual à percepção menos a expectativa, segundo aquela que é conhecida como a primeira lei de Davidoff. Graficamente, poder-se-á representar esta lei de acordo com o indicado na Figura. 1.2.

Ir ao encontro dos requisitos dos clientes não passa apenas pelo forte empenho na fase da sua identificação. É necessária uma abordagem mais metódica e sistémica que abranja toda a actividade da empresa, de modo a que em cada fase associada à prestação do serviço ao cliente a qualidade que se pretende alcançar no fim esteja a ser salvaguardada.

Neste sentido, a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) vem dar resposta a esta necessidade.

Figura 1.2.

Representação gráfica da primeira lei de Davidoff



A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ

Conseguir dar resposta aos requisitos dos clientes, de um modo abrangente e sistemático, obriga a um nível organizacional de excelência com o envolvimento de

todos e os imprescindíveis empenho e comprometimento da gestão de topo. Uma das metodologias mais utilizadas pelas organizações para introduzir na gestão diária, os aspectos relacionados com a qualidade que pretendem assegurar é a implementação de um SGQ.

Por SGQ entende-se o conjunto de elementos interligados e interactuantes, integrados na organização, que trabalham coordenados para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objectivos da qualidade, dando consistência aos produtos e serviços para que satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes (Morgado, 2006).

A implementação de um sistema de gestão é uma decisão estratégica para a organização e pode ser efectuada utilizando recursos próprios ou recorrendo a um consultor exterior (<http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1576>, acedido a 26/11/09).

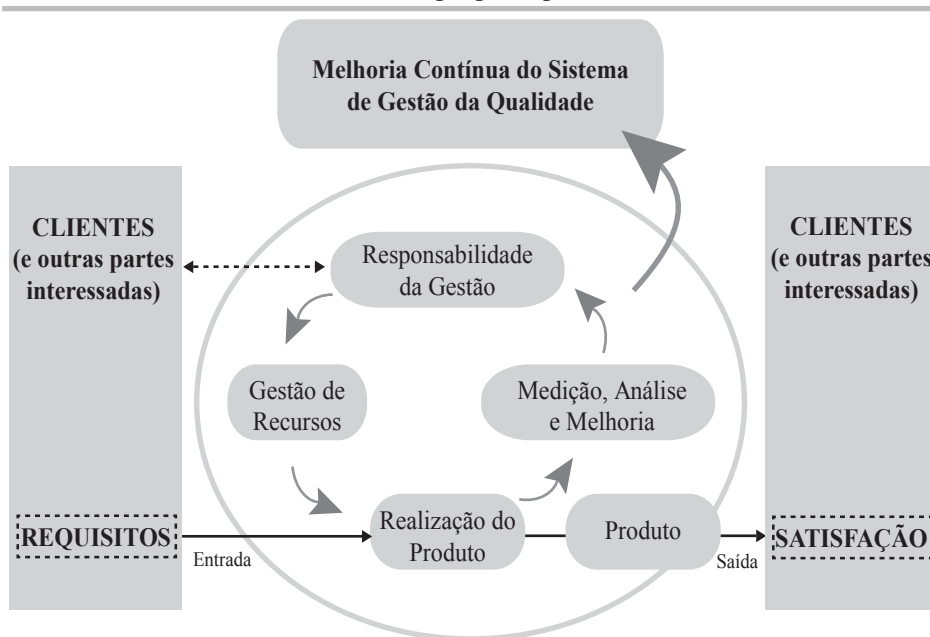
A implementação de um SGQ pode ser efectuada com recurso a diferentes referenciais, sendo que a ISO 9001 é o referencial mais utilizado e reconhecido a nível mundial.

Este tipo de sistema assenta no ciclo de Demming ou ciclo PDCA (*plan, do, check e act*), em que o principal objectivo é a melhoria contínua da satisfação dos clientes relativamente ao produto ou serviço oferecido, tendo subjacentes oito princípios essenciais:

- ▶ Focalização no cliente;
- ▶ Liderança;
- ▶ Envolvimento das pessoas;
- ▶ Abordagem por processos;
- ▶ Abordagem da gestão como um sistema;
- ▶ Melhoria contínua;
- ▶ Abordagem da tomada de decisão baseada em factos;
- ▶ Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

De um modo esquemático, a metodologia subjacente à ISO 9001 pode ser representada de acordo com a Figura 1.3.

Figura 1.3.
Modelo de SGQ proposto pela ISO 9000



Fonte: NP EN ISO 9000 (2005).

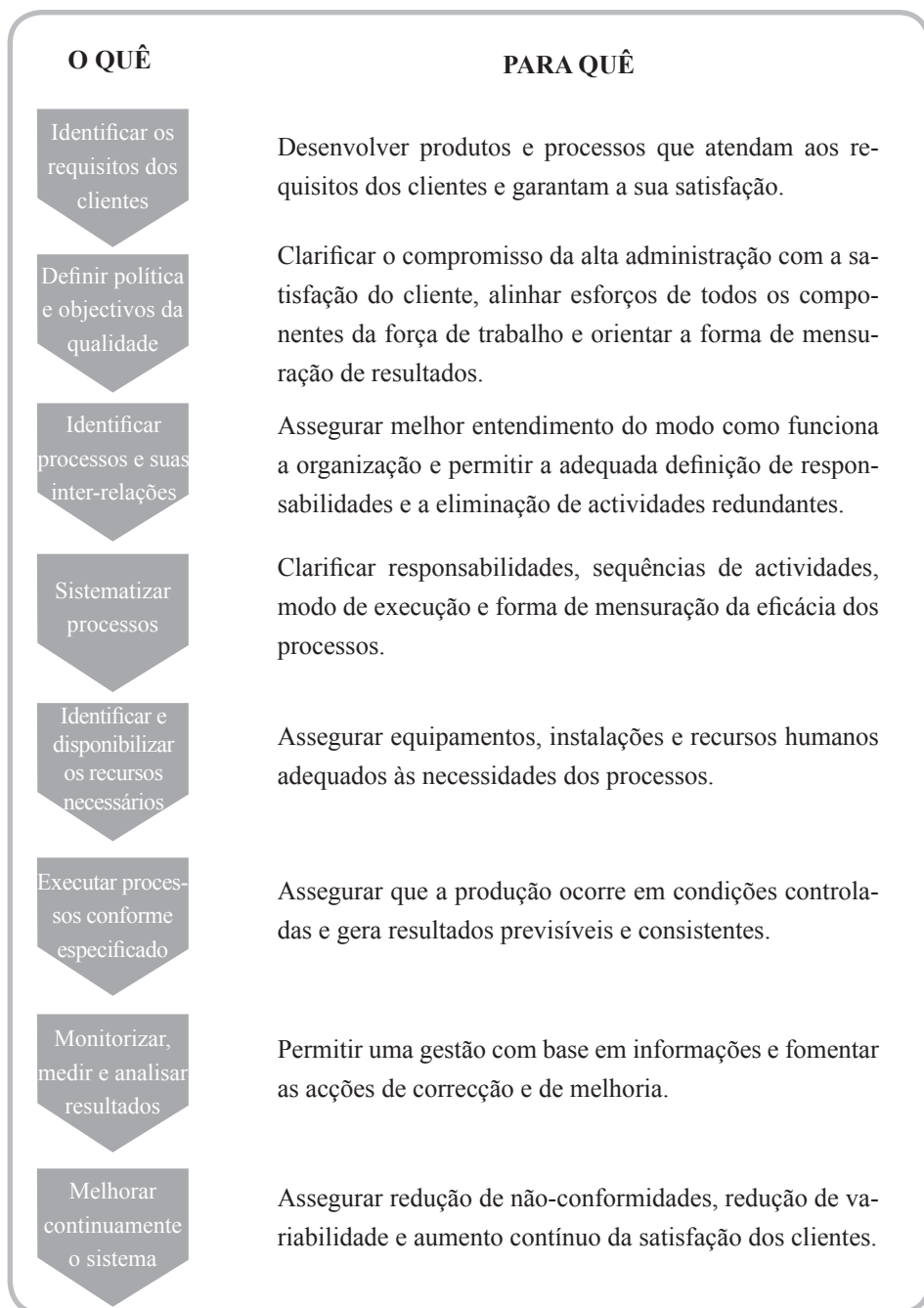
Este modelo de SGQ pressupõe, como primeiro passo, a identificação das necessidades e expectativas dos clientes. Como resultado e último passo, pressupõe o seguimento dos resultados para determinar em que grau foram satisfeitas essas necessidades e expectativas e quais foram as melhorias introduzidas.

No sector do turismo, os dois extremos do SGQ (ver Figura 1.3) podem ser bastante complexos, já que as necessidades e as expectativas do cliente, bem como o seu nível de satisfação, podem ser parâmetros

- ▶ difíceis de medir, dado que nem sempre o cliente está disponível para expressar a percepção que tem do serviço turístico prestado; e
- ▶ que reflectem percepções qualitativas, subjectivas e bastante mutáveis num curto período de tempo (APCER, 2007).

A implementação de um SGQ segundo este referencial pressupõe diversas etapas, as quais se encontram representadas, de forma simplificada, na Figura 1.4.

Figura 1.4.

Principais componentes de um SGQ

RECONHECIMENTO EXTERNO DA QUALIDADE

CERTIFICAÇÃO DE SGQ

Para poder demonstrar e comunicar mais facilmente aos vários *stakeholders* a filosofia de gestão em matéria de qualidade, a organização poderá optar por certificar o seu sistema de gestão. A certificação de uma organização, qualquer que seja a sua dimensão ou o seu sector de actividade, consiste no reconhecimento formal por parte de uma entidade externa, independente e devidamente acreditada para o efeito, de que o sistema de gestão implementado dá cumprimento aos requisitos do referencial (norma) aplicável, sendo posteriormente emitido um certificado.

Em matéria de qualidade, e tal como foi referido no ponto anterior, a referência internacional para a certificação de sistemas de gestão é a NP EN ISO 9001: 2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Esta norma pode ser aplicada a qualquer organização, pública ou privada, independentemente da sua dimensão e do seu sector de actividade. Esta característica, associada ao facto de ser uma norma internacional, publicada pela International Standard Organisation, faz com que a ISO 9001 seja uma das normas mais conhecidas em todo o mundo.

Em Portugal, de acordo com a informação disponibilizada no *site* do Instituto Português de Acreditação (IPAC), existem actualmente cerca de nove entidades certificadoras referentes à Norma ISO 9001. A acreditação destas entidades é efectuada em função do sector de actividade. Por exemplo, para a certificação de SGQ segundo o referencial ISO 9001 em organizações dos sectores de alojamento e restauração, apenas seis entidades se encontram devidamente acreditadas (Tabela 1.4).

Tabela 1.4.

Entidades certificadoras acreditadas junto do IPAC para a certificação de SGQ, segundo a ISO 9001, em organizações do sector de alojamento e restauração

Entidade Certificadora	Endereço	Telefone	Fax	E-Mail
APCER – Associação Portuguesa de Certificação	Edifício de Serviços da Exponor, 2.º, Av. Dr. António Macedo 4450-617 Leça da Palmeira	229 993 600	229 993 601	info@apcer.pt

Entidade Certificadora	Endereço	Telefone	Fax	E-Mail
APCER – Associação Portuguesa de Certificação	Edifício Rosa, Praça das Indústrias 1300-307 Lisboa	213 616 430	213 616 439	info@apcer.pt
SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, Lda.	Polo Tecnológico de Lisboa, lote 6 - pisos 0 e 1 1600-546 Lisboa	217 104 200	217 157 527	sgs.portugal@sgs.com
Lloyd's Register Quality Assurance	Av. D. Carlos I, 44 – 6.º 1200-649 Lisboa	213 964 131	213 904 829	lrqa-lisbon@lr.org
Bureau Veritas Certification Portugal, Unipessoal, Lda.	Rua H, n.º 4 - 4A, Pólo Tecnológico de Lisboa 1600-485 Lisboa	217 100 970	217 100 971	certification.portugal@pt.bureauveritas.com
EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A.	Rua da Tóbis Portuguesa, n.º 8, 2.º – escritório 10 1750-292 Lisboa	214 220 640	214 220 649	geral@eic.pt
TUV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda.	ARQUIPARQUE, Edifício 9 - (edifício Somague), Rua Dr. António Loureiro Borges, n.º 9/9A – 3.º piso 1495-131 Algés	214 137 040	214 137 045	geral@tuv.pt

Fonte: http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_ocf.asp, acedido a 2/2/10.

A decisão da entidade certificadora a seleccionar para a certificação do SGQ ficará a cargo da organização, podendo ser tidos em atenção alguns factores, dos quais se destacam:

- ▶ o custo do processo de certificação, que geralmente incluem encargos com a abertura do processo, auditorias, alojamento, alimentação e deslocação dos auditores e custos administrativos do processo (entre os quais os da emissão do certificado), e estão dependentes da dimensão da organização a certificar;
- ▶ a visibilidade e o reconhecimento que a entidade tem nos mercados onde a organização actua; por exemplo, se o mercado alemão tiver um grande peso no conjunto dos mercados da organização, poder-se-á seleccionar a TUV, a qual é de origem alemã e reconhecida nesse país; se se actuar essencialmente ao nível do mercado português, a APCER poderá ser a seleccionada;
- ▶ uma imposição da «casa-mãe». Se a organização estiver inserida numa *holding*, a decisão poderá resultar das orientações da «casa-mãe».

Como principais benefícios da certificação de um SGQ, segundo o referencial ISO 9001, tem-se:

- ▶ a satisfação das expectativas dos clientes, assegurando não só a sua fidelização, mas também a competitividade;
- ▶ a garantia, de um modo inequívoco e transparente às diversas partes interessadas, de um SGQ adequado potenciador da dinâmica da melhoria contínua;
- ▶ maior notoriedade e melhoria da imagem perante o mercado;
- ▶ evidência da adopção das mais actuais ferramentas de gestão;
- ▶ acesso a mercados e clientes cada vez mais exigentes;
- ▶ confiança acrescida nos processos de concepção, planeamento, produção do produto e/ou fornecimento do serviço (<http://www.apcer.pt/index.php?cat=64&item=57&hrq=>, acedido a 2/2/10).



PONTO DA SITUAÇÃO

O vocábulo «qualidade» é um dos que mais nos habituámos a ouvir e a dizer nos dias de hoje. Queremos qualidade nos produtos que compramos, nos serviços que utilizamos. Mas será que sabemos definir o que está por detrás deste vocábulo? Saberemos explicar o que pretendemos quando exigimos um «produto de qualidade»? A situação fica ainda menos clara se em vez de produto estivermos a falar de serviço – o que se entende por um «serviço de qualidade»?

A juntar a isto, as empresas, como forma de responder às pressões dos clientes cada vez mais exigentes, começaram a ostentar marcas e distinções que pretendem demonstrar a qualidade que produzem. Saberá a sociedade interpretar o que está por detrás de cada marca e de cada símbolo de qualidade? E terão as empresas a noção de que poderão não estar a comunicar da melhor forma a qualidade que possuem? Neste contexto, a clarificação e a comunicação correcta destes conceitos são fundamentais para um maior conhecimento e um melhor entendimento de toda esta temática. É de destacar o papel das próprias entidades certificadoras responsáveis pela atribuição das referidas certificações, que, ao promoverem muitas vezes fóruns de discussão e de esclarecimento, têm vindo a contribuir para uma maior compreensão desta temática.

A forma como a qualidade tem vindo a ser interpretada e assimilada pela sociedade também tem vindo a alterar-se, sendo de registar uma tendência para que ela passe a ser reclamada não só pelos clientes, mas também como pelas restantes partes interessadas associadas a uma organização. Tal significa uma maior abrangência do conceito e uma perspectiva cada

vez mais alargada e transversal da actividade de uma organização, estando os vários domínios que a actividade de uma empresa abrange cada vez mais interligados e mais difíceis de compartimentar e dividir.



QUALIDADE E TURISMO

Neste capítulo pretende-se apresentar a relação entre turismo e qualidade, identificar os requisitos do turista, enquanto cliente de um serviço turístico, os factores de decisão e selecção de um destino/uma forma de alojamento, o que se entende por um turismo de qualidade, a distinção entre qualidade e luxo, caracterizar a qualidade como um factor diferenciador e como condição fundamental de competitividade para o turismo. O presente capítulo encontra-se organizado em vários subcapítulos que irão abordar a qualidade em cada uma das componentes do turismo (alojamento, equipamentos de animação autónomos, prestação de serviços turísticos, restauração e serviços de animação e infra-estruturas de comunicações e transporte). Sempre que for pertinente, serão apresentados casos de estudo dos diferentes sectores abordados, para melhor ilustrar o enquadramento apresentado.



ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

A qualidade no turismo resulta de um esforço e de um trabalho conjuntos por parte das várias empresas, entidades e instituições do sector turístico, uma vez que os factores que contribuem para a percepção da qualidade são vários e dependem do desempenho dos múltiplos agentes do sector.

Mesmo que todos estes intervenientes tenham os mesmos objectivos no que respeita ao seu desempenho sob o ponto de vista da qualidade, basta que um deles esteja desinteressado ou falhe esse objectivo para que o esforço, a percepção e a imagem que se pretende implementar e conferir possam ser postos em causa.

Com efeito, quando o turista realiza uma viagem, avalia a sua satisfação relativamente ao conjunto de experiências que teve durante toda a sua deslocação e não apenas em relação a um componente em particular, como o transporte ou o alojamento. É aquilo a que se chama experiência turística integral (OMT – 1998) (Cunha, 2007).

Para garantir a qualidade no turismo é, pois, necessário conseguir a qualidade de um conjunto alargado de elementos, o que torna a gestão da qualidade neste sector uma tarefa complexa.

Para oferecer um serviço de qualidade é necessário, entre outros aspectos, gerir as expectativas dos clientes, ajustar os preços, garantir que as instalações ou os processos cumpram as normas estabelecidas e conseguir que as medidas tomadas sejam percebidas e valorizadas pelos turistas (Cunha, 2007).

O que é que um turista espera, então, encontrar num destino turístico? Com que requisitos é que um destino deverá estar preocupado, tendo em vista o objectivo de ir ao encontro das expectativas dos clientes e conseguir fidelizar esses mesmos clientes? A resposta a estas questões está associada a vários factores, os quais são intrínsecos ao turista e às suas motivações para fazer turismo. Entre as motivações mais comuns, podem destacar-se as motivações de carácter comercial/negócios, o descanso e o lazer, a saúde e o bem-estar, o enriquecimento cultural, a prática desportiva, o contacto com a natureza, entre outros.

Associados a cada uma destas motivações estão requisitos que cada turista quer ver satisfeitos. Na Tabela 2.1 são apresentados alguns exemplos de requisitos em função da motivação da viagem:

Tabela 2.1.

Exemplos de requisitos dos turistas em função da motivação da viagem

Motivação da Viagem	Requisitos do Turista
Negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Boa rede de comunicações (telefone, fax, <i>e-mail</i>) - Boas acessibilidades - Espaços com boas condições para a realização de reuniões
Saúde e Bem-Estar	<ul style="list-style-type: none"> - Conforto das instalações (onde são ministrados os tratamentos) - Variedade de tratamentos disponíveis - Proximidade das instalações onde são ministrados os tratamentos em relação ao alojamento
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Património histórico e arquitectónico do local - Oferta de eventos culturais (por exemplo: concertos e exposições) - Gastronomia local
Descanso/Lazer	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade ambiental do destino - Conforto e tranquilidade do alojamento - Oferta de actividades de animação
Desporto	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos equipamentos e infra-estruturas desportivos - Proximidade destes equipamentos em relação ao alojamento - Tipo de equipamento e infra-estrutura disponível
Natureza	<ul style="list-style-type: none"> - Património natural - Qualidade ambiental do local - Oferta de actividades <i>outdoor</i> (contacto com a natureza)

Pela análise da tabela anterior pode constatar-se que os requisitos do turista estão intimamente dependentes do que se denominou «motivação da viagem», não sendo possível estabelecer um conjunto único de requisitos global e transversal para todos os destinos turísticos ou componentes desses destinos.

No entanto, existem requisitos associados à satisfação das necessidades básicas de qualquer indivíduo que deverão ser sempre satisfeitas – questões como a segurança (de bens, pessoas e alimentar), a limpeza e as condições de manutenção das infra-estruturas e equipamentos são, de modo geral, associadas à qualidade no turismo, independentemente do segmento de mercado.

Também a relação qualidade/preço, ou seja, o preço que se paga pela qualidade recebida e a qualidade ambiental são requisitos cada vez mais valorizados por qualquer turista, independentemente da motivação da sua viagem.

A qualidade do turismo resulta então da correcta identificação destes requisitos e da forma como se lhes dá resposta.

A QUALIDADE COMO CONDIÇÃO FUNDAMENTAL DE COMPETITIVIDADE

A competitividade organizacional pode ser entendida como o núcleo do sucesso ou do fracasso das organizações (Coltro, 1996). A competição é responsável pela adaptação das actividades de uma empresa ao seu ambiente de actuação, fruto das estratégias competitivas adequadas que ela utiliza. Uma das estratégias competitivas passíveis de ser utilizada pela empresa é a diferenciação dos seus produtos e/ou serviços (Coltro, 1996). Esta diferenciação pode ser obtida através da aposta na qualidade e na satisfação dos seus clientes. De facto, só a satisfação do cliente valida o sucesso da organização na forma como determinou o serviço a oferecer, a forma de oferecer (*design* do serviço) e a sua execução (Verlag Dashofer, 2005).

Neste sentido, a qualidade constitui-se não só como um factor estratégico, mas também como uma condição essencial para a permanência das empresas no mercado e para a competitividade das mesmas.

Na bibliografia são vários os autores que defendem que a prática da gestão da qualidade total influencia a competitividade empresarial em diversos aspectos, nomeadamente:

- ▶ possibilitando que a empresa se diferencie e compita com base em serviços de confiança, correctamente prestados, entre outros;
- ▶ definindo o enfoque e a busca da excelência no que realmente importa – a satisfação dos clientes;
- ▶ fazendo com que as actividades operacionais passem a ser pensadas de forma estratégica (Coltro, 1996).

No caso particular do turismo, a qualidade de um destino turístico é encarada como um factor que promove a fidelização dos clientes existentes e a captação de novos, neste caso turistas. Se um turista vê as suas expectativas excedidas, muito provavelmente voltará a fazer turismo nesse mesmo local e promoverá esse destino junto dos seus amigos e conhecidos, ou junto de um público mais alargado, no caso de vir a publicar a sua opinião em blogs ou páginas da Internet. Esse público poderá vir a traduzir-se em novos clientes para o destino em questão. A qualidade surge assim como um elemento estratégico e como uma vantagem competitiva para os destinos turísticos.

De acordo com o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) (2007), o reforço da competitividade requer a adopção de *standards* de qualidade para a cadeia de

valor do produto, assumindo-se assim a qualidade (quer nas infra-estruturas e nos equipamentos, quer nos serviços, quer na formação dos recursos humanos) como condição essencial para que Portugal se afirme como um destino turístico de referência.

Por vezes, existe a tendência de associar «turismo de qualidade» a luxo e preços elevados. Pelo anteriormente exposto, estamos em condições de perceber que tal não corresponde à verdade. O turismo de qualidade é aquele em que as expectativas dos clientes são alcançadas ou até mesmo excedidas. Ora, tal pode acontecer num parque de campismo, numa estalagem, num hotel de uma estrela ou num *resort* de cinco estrelas, uma vez que a qualidade não está associada ao luxo, mas sim à satisfação de um conjunto de requisitos dos clientes.

Obviamente que se um dos requisitos dos clientes for luxo, então, para esse cliente, a definição de turismo de qualidade será efectivamente a de um turismo de luxo.

A Comunicação da Qualidade para o Exterior

A qualidade enquanto factor de competitividade turística leva a que as empresas e as entidades que operam no sector turístico devam evidenciar e comunicar para o exterior as preocupações e intenções que estão subjacentes ao padrão de qualidade do serviço que desejam assegurar ou estão a disponibilizar. Tal poderá ser efectuado recorrendo a diferentes metodologias, das quais se destacam a implementação e a certificação de SGQ (como foi abordado no capítulo anterior) e a obtenção de prémios e galardões específicos da componente turística em questão, como iremos ver ao longo deste capítulo.

Saliente-se que a qualidade no turismo é também defendida e fomentada pela própria autoridade turística nacional, o Turismo de Portugal, IP, através dos sistemas de classificação e qualidade que promove. Estes sistemas funcionam como uma garantia mínima dos padrões de qualidade das infra-estruturas e dos serviços prestados, comunicando e induzindo nos clientes uma percepção de qualidade. É ainda de salientar que, sendo a qualidade ambiental um aspecto fundamental da qualidade turística, existem também várias formas de a comunicar, das quais se destacam a implementação e a certificação de sistemas de gestão ambiental (SGA) por normas como a ISO 14001 e o EMAS, e os prémios e os galardões específicos de cada componente turística.

Instrumentos de Reconhecimento da Qualidade e da Relevância Turística do Turismo de Portugal, IP

O Turismo de Portugal, IP, está integrado no Ministério da Economia e Inovação e é a autoridade turística nacional responsável pela promoção e pela valorização da activi-

dade turística, agregando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura (<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Pages/QuemSomos.aspx>, acessido a 2/2/10).

O Turismo de Portugal tem vindo a assumir a qualidade como um tema central para os vários actores do sistema turístico, em que o envolvimento dos órgãos centrais da Administração Pública e, em particular, do próprio Turismo de Portugal, na sua qualidade de autoridade turística nacional, em articulação com as instâncias nacionais do Sistema Português da Qualidade (SPQ), é decisivo para apoiar e enquadrar as iniciativas do sector privado. No sentido de responder a esta preocupação, o Turismo de Portugal, IP, tem colaborado com o SPQ em questões de normalização no domínio do turismo, presidindo à Comissão Portuguesa de Normalização para o Turismo – CT 144 –, estrutura que acompanha e valida o processo europeu de normalização e através da qual Portugal aderiu ao Comité Técnico para os Serviços Turísticos – TC 228 –, criado em 2005 no âmbito da International Organization for Standardization (ISO).

A relevância desta temática justificou ainda a inclusão, no PENT, de um programa de qualidade para o turismo que permita, através da definição de *standards* de qualidade turística para destinos, produtos, organizações, serviços e recursos humanos, que Portugal se posicione como destino de elevada qualidade de serviço no contexto internacional (<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/qualificacaooferta/classificacaoqualidade/Qualidade/Pages/Sistemas%20de%20Qualidade%20no%20Turismo.aspx>, acessido a 2/2/10).

O Turismo de Portugal, IP, dispõe ainda de instrumentos de reconhecimento da qualidade e da relevância turística que pretendem reconhecer publicamente a qualidade ou a importância de determinada iniciativa ou determinado investimento, nomeadamente:

- ▶ **Declaração de Interesse para o Turismo:** visa reconhecer a importância de certas iniciativas de carácter turístico que, servindo para a valorização do património histórico, ambiental, gastronómico e cultural e para o desenvolvimento das regiões onde se inserem, contribuem simultaneamente para a diversificação e a melhoria da oferta turística nacional;
- ▶ **Projectos de Potencial Interesse Nacional (PIN):** reconhecimento de projectos de investimento como de potencial interesse nacional para favorecer a concretização de diversos tipos de investimento. Este sistema foi criado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2005, de 24 de Maio, e constitui-se como um mecanismo de acompanhamento e desenvolvimento processual de projectos de investimento.

- **Declaração de Utilidade Turística:** qualificação atribuída aos empreendimentos de carácter turístico que satisfaçam um conjunto de requisitos de localização, construção, equipamentos e serviços e que se adequem às políticas definidas pelo Governo para o sector do turismo, nomeadamente através do PENT.

Comunicação da Qualidade Ambiental

A qualidade ambiental no turismo pode ser comunicada através da implementação e da certificação de SGA, sendo os referenciais mais utilizados a NP EN ISO 14001: 2004 – Sistemas de Gestão Ambiental e o EMAS (Environmental Management and Audit Scheme). Ambos os referenciais, à semelhança do que acontece para a NP EN ISO 9001, são transversais a qualquer sector de actividade (seja esta turística ou não) e possuem reconhecimento internacional, no caso da NP EN ISO 14001: 2004, e europeu, no caso do EMAS.



A ISO 14001 tem por principal objectivo a promoção da melhoria contínua do desempenho ambiental de uma organização e, por ser uma norma da família ISO, partilha muito da sua estrutura e filosofia de implementação com a ISO 9001, sendo ambas normas que podem ser facilmente integráveis na gestão de uma organização.



O EMAS resulta de um regulamento europeu [Regulamento (CE) n.º 1221/2009, de 25 de Novembro – Sistema de Ecogestão e Auditoria] e tem por principais objectivos a avaliação e a melhoria do desempenho ambiental e o fornecimento de informação relevante para o público e outras partes interessadas em termos de prestação ambiental e de comunicação da mesma.

Especificamente para a área do turismo, existem também algumas certificações, das quais se destaca o:



Esquema de certificação que tem por base a Agenda 21 e os princípios de desenvolvimento sustentável acordados na Convenção das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento (Rio de Janeiro, 1992). A GG21 certifica empresas e comunidades tendo em conta um nível *standard* global. Existem actualmente quatro Green Globe 21

standards: um para as empresas, outro para as comunidades, outro específico para a área do ecoturismo internacional e um último para avaliar o *design* e a construção (<http://nатурlink.sapo.pt/article.aspx?menuid=10&cid=11404&bl=1§ion=3>, acessado a 20/4/10).

Além destes esquemas de certificação, existem outras formas de comunicação da qualidade ambiental específicas de determinada componente turística que serão abordadas ao longo do presente capítulo.

QUALIDADE DO ALOJAMENTO TURÍSTICO

ALOJAMENTO TURÍSTICO

Não pode haver turismo sem alojamento. Se atendermos à definição de turista («visitante que permanece pelo menos uma noite no local visitado», in *Lextec-Léxico Técnico do Português*, http://www.instituto-camoes.pt/lextec/por/domain_8/definition/11370.html, acessado a 18/4/10) tal tem subjacente a estada de, pelo menos, uma noite. É esta particularidade que distingue o turista do viajante.

O alojamento turístico assume o papel central e imprescindível no sector do turismo, podendo ser classificado de diversos modos em função dos critérios utilizados.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, que consagra o novo regime jurídico de instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, o alojamento turístico é organizado em função da tipologia do empreendimento turístico em questão. Assim, podemos considerar as seguintes tipologias:

- ▶ Alojamento local: moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem que, dispendo de autorização de utilização, prestam serviços de alojamento temporário mediante remuneração, mas não reúnem os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos;

- ▶ Alojamento em empreendimentos turísticos [os quais incluem estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e de caravanismo, empreendimentos de turismo da natureza].

Sob o ponto de vista legal, e de acordo com o artigo 43.º do referido diploma legal, com excepção do alojamento local, apenas os empreendimentos turísticos previstos no presente decreto-lei podem prestar serviços de alojamento turístico.

Ainda de acordo com o artigo 43.º, «presume-se existir prestação de serviços de alojamento turístico quando um imóvel ou fracção deste esteja mobilado e equipado e sejam oferecidos ao público em geral, além de dormida, serviços de limpeza e recepção, por períodos inferiores a 30 dias».

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO ALOJAMENTO TURÍSTICO

Para a avaliação da qualidade no alojamento turístico, existem diversos sistemas voluntários que os gestores de empreendimentos podem subscrever para demonstrar e comunicar externamente a qualidade da sua oferta turística.





Entre esses sistemas voluntários, existem aqueles que são transversais a todas as organizações, independentemente do sector de actividade, e outros específicos do sector do turismo e das viagens ou da hotelaria. Na Tabela 2.2 encontram-se indicados os principais esquemas de certificação de qualidade e de qualidade ambiental aplicáveis ao alojamento turístico.

Tabela 2.2.

Esquemas de certificação de qualidade e de qualidade ambiental no alojamento turístico

Tipo de Esquema	Designação	Âmbito de Aplicação	Para mais Informações...
Programa de certificação	 Eco-hotel	Hotéis, aldeamentos turísticos, aparthotéis, empresas do sector da indústria hoteleira	http://www.tuv.pt/certificacao/eco_hotel.html
		Nível internacional	



Tipo de Esquema	Designação	Âmbito de Aplicação	Para mais Informações...
Galardão	 Chave Verde	Estruturas hoteleiras Nível internacional	http://www.abae.pt/programa/ChaveVerde/inicio.php
Programa de certificação	 Rótulo Ecológico	Serviços de alojamento turístico e parques de campismo Nível europeu	http://www.dgae.min-economia.pt/
Especificação de requisitos de serviço	 APCER ERS 3001 – TER – Turismo no Espaço Rural	Aplicável a turismo de habitação, agroturismo, turismo rural e casas de campo Nível nacional	www.apcer.pt
Especificação de requisitos de serviço	 QUALICERT	Transversal a todos os sectores de actividade Nível internacional	www.sgs.pt

Outra forma de avaliar a qualidade no alojamento é através da informação disponibilizada em *sites* de viagens ou agências *on-line*, como o Trip Advisor (www.tripadvisor.com/) e a Booking (www.booking.com). Nestes *sites* são disponibilizados comentários de clientes que já experimentaram ficar alojados nessas unidades, bem como é indicada uma pontuação que pretende traduzir a avaliação da satisfação de clientes.

Além dos referidos *sites*, existem ainda inúmeras publicações e outros *sites* que publicam periodicamente avaliações de qualidade de unidades de alojamento, utilizando diferentes critérios e metodologias, apresentando *rankings* dos melhores hotéis de determinada categoria ou tipo (por exemplo: hotéis-boutique, hotéis de luxo, hotéis *budget*, entre outros). A publicação *Condé Nast Traveller* e o *site* <http://www.travelandleisure.com/> constituem apenas alguns dos exemplos de fontes deste tipo de informação.

É de referir que, com o aumento da utilização das novas tecnologias para a reserva de viagens, a informação disponibilizada nestes *sites* é consultada e tida em atenção por milhares de pessoas aquando da efectivação de uma reserva de alojamento, constituindo um importante indicador da qualidade da unidade de alojamento.

Sistema de Classificação dos Empreendimentos Turísticos

Além das metodologias já mencionadas, não se pode deixar de fazer referência ao sistema de classificação dos empreendimentos turísticos que, por si só e ainda que não constitua uma forma de garantia de qualidade do serviço prestado no empreendimento, é indutor da percepção da qualidade por parte do público.

Sob o ponto de vista legal, nenhum empreendimento turístico pode funcionar sem lhe estar claramente atribuída a respectiva classificação pelo organismo competente. A classificação destina-se a atribuir, a confirmar ou a alterar a tipologia e a categoria dos empreendimentos turísticos, e tem natureza obrigatória.

De acordo com a legislação em vigor, no caso dos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos e hotéis rurais, o organismo responsável pela classificação é o Turismo de Portugal, IP. A classificação dos empreendimentos de turismo de habitação, de turismo no espaço rural (à excepção dos hotéis rurais) e dos parques de campismo e caravanismo é da competência das câmaras municipais.

É de salientar que, antes de 2008, o sistema de classificação dos empreendimentos turísticos apenas tinha em atenção requisitos relacionados com a infra-estrutura e a existência de determinados serviços. Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, e das portarias previstas nesse diploma legal para fixar os requisitos de classificação, a classificação deixou de atender sobretudo aos requisitos físicos das instalações, como acontecia até então, para passar a reflectir igualmente a qualidade dos serviços prestados.

A atribuição da classificação é efectuada mediante a realização de uma auditoria ao local, durante a qual é verificado um conjunto de requisitos que incidem sobre características das instalações e dos equipamentos, serviço de recepção e portaria, serviço de limpeza e lavandaria, serviço de alimentação e bebidas e serviços complementares.






O conjunto dos requisitos inclui requisitos mínimos obrigatórios e requisitos opcionais; para cada requisito opcional é fixado um número de pontos cujo somatório permite alcançar a pontuação necessária para a atribuição de determinada categoria. A atribuição de uma categoria pressupõe o cumprimento dos requisitos obrigatórios, bem como a obtenção da pontuação em requisitos opcionais fixada para a mesma.

Como exemplo de critérios opcionais, ao nível do serviço em estabelecimentos hoteleiros, pode referenciar-se a venda de jornais e revistas diários, o serviço de costura, o serviço de engraxamento de sapatos, o serviço de transporte privativo do estabelecimento e o serviço de *babysiting* a pedido.

Cada um destes critérios tem associados entre dois e cinco pontos.

Tabela 2.3

Total de pontos opcionais por categoria e tipologia de alojamento

Categoria	Total de Pontos Opcionais por Categoria
	Estabelecimentos hoteleiros: 108 Aldeamentos turísticos: NA Apartamentos turísticos: NA
	Estabelecimentos hoteleiros: 138 Aldeamentos turísticos: NA Apartamentos turísticos: NA
	Estabelecimentos hoteleiros: 188 Aldeamentos turísticos: 148 Apartamentos turísticos: 156
	Estabelecimentos hoteleiros: 210 Aldeamentos turísticos: 170 Apartamentos turísticos: 184
	Estabelecimentos hoteleiros: 218 Aldeamentos turísticos: 177 Apartamentos turísticos: 200

Fonte: Adaptado da Portaria n.º 327/2008, de 28 de Abril.

Refira-se que, entre os requisitos opcionais referentes à classificação de estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, se encontra a certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei, que tem associados 30 pontos, o que representa 14 a 28% do total de pontos opcionais. Esta situação é igualmente aplicável no caso da certificação ambiental dos serviços por norma nacional ou europeia.

A legislação em vigor estabelece ainda a obrigatoriedade de revisão periódica da classificação atribuída, prevendo-se que este controlo de qualidade possa ser realizado não só pelos serviços e organismos do turismo, mas também por entidades acreditadas para o efeito. Esta obrigatoriedade foi prevista tendo em vista a manutenção dos níveis de qualidade da oferta turística.

Como caso de estudo de boas práticas em matéria de gestão da qualidade em alojamento turístico, é apresentado o caso do Hotel Tivoli Madeira.

C A S O D E E S T U D O

O Hotel Tivoli Madeira

O Hotel Tivoli Madeira é uma unidade de cinco estrelas pertencente ao grupo Tivoli. Este hotel localiza-se no Funchal e é composto por 317 quartos, um centro de conferências com oito salas, dois restaurantes, três bares, duas piscinas, um spa e um ginásio. Concebido inicialmente para ser um hotel destinado a conferências, eventos e clientes individuais, hoje em dia é sobretudo um hotel para grupos turísticos, clientes individuais e famílias.

Na procura da excelência, o grupo Tivoli, associa princípios de transparência, diferenciação, ousadia e vitalidade, pois acredita que inovar é conseguir encontrar algo que diferencie dos concorrentes, sempre com uma certa dose de ousadia e muita energia. É missão deste grupo estar na liderança na hotelaria de quatro e cinco estrelas em cada um dos mercados em que está presente, através de uma estratégia orientada para a satisfação do cliente (interno e externo) e da busca permanente de novas soluções, recorrendo à monitorização e ao controlo das suas operações. Neste sentido, é convicção da empresa que a implementação de um SGQ é o caminho a seguir, pois implementar, monitorizar, avaliar, divulgar e comparar boas práticas são processos que estão no cerne da melhoria contínua.

Na sequência da implementação do SGQ, de acordo com a NP EN ISO 9001, que deu os primeiros passos nesse sentido em 2003, foi introduzido um conjunto de boas práticas de gestão, das quais se destacam: a uniformização de procedimentos internos – quer no tratamento de dados, quer na organização do serviço ao cliente, garantindo que todos os procedimentos seguem a mesma linha; a elaboração de procedimentos escritos, de forma a garantir que todos os elementos da organização conhecem as regras e a forma como devem desempenhar as suas tarefas; a organização de registos que servem de base para a definição da estratégia, sendo utilizados como memória sempre que é preciso recorrer a algo que aconteceu no passado. São utilizados modelos para os registos que em muitos casos são comuns a mais do que uma secção; faz-se uma implementação de monitorizações de forma sistemática, o que obriga a reflectir sobre os resultados e avaliar o que foi feito, de forma a perceber se se está no bom caminho; realizam-

-se auditorias internas de controlo sistematizadas, de forma a aferir o grau de implementação do sistema de gestão; atende-se à conformidade legal, para garantir que toda a legislação aplicável é cumprida; criam-se ajudas visuais para incentivar de forma mais apelativa a sistematização do sistema de gestão, recorrendo a elementos figurativos e a cores; criam-se livros de ocorrência para registar todos os acontecimentos importantes das diferentes secções; recorre-se a sensibilizações nos postos de trabalho, como forma de alertar e de relembrar procedimentos e conceitos; e implementa-se inquéritos a clientes como sistema de avaliação do grau de satisfação, indo ao encontro das suas expectativas.

No Tivoli Madeira, ao longo destes anos de implementação do SGQ, têm-se verificado melhorias significativas em várias vertentes, melhorias estas que são um reflexo directo da implementação do sistema. A unidade apresenta como exemplos: a melhoria do indicador de número de sugestões/reclamações por 1000 quartos, que é um indicador que mede a eficiência com que o serviço é prestado procurando garantir o menor número de reclamações; a taxa de resposta aos questionários dos clientes é um dos melhores indicadores do Grupo Tivoli e tem-se mantido sempre acima dos 50% nos últimos anos; a produtividade dos alojamentos é um indicador que tem melhorado ano após ano, pois o aumento do grau de eficiência está relacionado com uma melhor gestão do trabalho das empregadas de andares. A sistematização de tarefas e as novas metodologias decorrentes da implementação do SGQ estão bem visíveis neste resultado; a implementação do «The Tivoli Experience», um conceito orientado para uma lógica de gestão de cliente por oposição a uma lógica de processo interno. Este conceito levou à redefinição do conceito de recepção e de recepcionistas como forma de diferenciação e parte da estratégia do grupo; a importância dada à formação constante dos colaboradores nas diversas áreas (comportamental, línguas e técnicas) como complemento fundamental deste processo; a definição de objectivos claros, específicos e atingíveis – o seu acompanhamento e a sua avaliação ajudam a equipa a entender o que se alcança ou não alcança e para onde se quer caminhar.

Associado ao processo de implementação do SGQ, há o reconhecimento, por parte da empresa da existência de dificuldades/obstáculos que tiveram de ser ultrapassados. No entender da unidade, são identificadas três principais dificuldades: enorme resistência à mudança por parte das pessoas (quando se começou a implementar o sistema de gestão, os primeiros passos pareceram ser, para muitos colaboradores, uma sobrecarga de trabalho e de burocracia, pois, além de todos os documentos escritos com tudo o que

faziam, ainda tinham de assegurar mais um conjunto de registos; dificuldade em explicar o conceito de certificação e das normas ISO) o que é um sistema de gestão, para que serve, que benefícios traz; lidar com organismos públicos regionais, nas questões legais e com fornecedores, que não estavam sensibilizados para as boas práticas de um sistema de qualidade (muitas vezes foi necessário recorrer à persistência para conseguir obter colaboração de entidades públicas e privadas, pois na sua maioria não entendiam a razão dos pedidos efectuados).

A qualidade do alojamento turístico, no entender do Hotel Tivoli Madeira, significa sobretudo excelência no serviço. Quando se implementa um SGQ, há que ter consciência de que este processo funcionará como rampa de lançamento para se estar entre os melhores. O sistema, após ter sido implementado, fez aumentar o grau de insatisfação relativamente aos objectivos e metas alcançados, pelo que se pretende atingir sempre o patamar mais elevado, de acordo com o princípio de melhoria contínua defendido pela ISO 9001. Isto obriga à criação de novas estratégias para maximizar o resultado das acções implementadas. Durante este processo descobrem-se formas inovadoras de conduzir o trabalho e de conquistar mais para a empresa e para os nossos clientes.

Esta forma de sentir da empresa torna-se uma forma de ser dos colaboradores, que se transformam em vendedores e prestadores de serviços excelentes, pois eles próprios adquirem uma nova visão do futuro e dos negócios, funcionando como motor propulsor de todo o sistema.

QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS DE ANIMAÇÃO AUTÓNOMOS

EQUIPAMENTOS DE ANIMAÇÃO AUTÓNOMOS

As atracções de uma oferta turística – as coisas que há para ver e fazer – podem assumir um papel decisivo na escolha de um destino turístico. As atracções turísticas podem ser agrupadas em três tipos distintos: atracções naturais, como praias,

florestas, montanhas, entre outras atracções presentes na natureza; legados histórico-culturais, como conjuntos arqueológicos, conjuntos arquitectónicos, museus, galerias de arte, entre outros; e equipamentos/eventos de desporto e lazer, como competições desportivas, parques temáticos, complexos de entretenimento, entre outros. Os equipamentos de animação autónomos inserem-se neste último tipo de atracção.

Ao abrigo do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, equipamentos de animação autónomos são: campos de golfe; marinas, portos e docas de recreio; instalações de *spa*, balneoterapia, talassoterapia e outras semelhantes; centros de convenções e de congressos; hipódromos e centros equestres; casinos; autódromos e kartódromos; parques temáticos; centros e escolas de mergulho.

Trata-se de equipamentos que complementam de forma marcante os destinos turísticos, ao dotarem os espaços de valências que contribuem para uma maior diversificação e um maior enriquecimento da oferta turística. A importância da existência deste tipo de equipamentos nos destinos turísticos reside precisamente nisso: diversificação da oferta e melhoria das condições concorrenciais do destino, por poder ir ao encontro dos requisitos de clientes pertencentes a diferentes segmentos de mercado ou com interesses diversificados.

CONTRIBUTO DESTES EQUIPAMENTOS PARA A ESCOLHA DO DESTINO/LOCAL DE FÉRIAS

Uma das estratégias defendidas no PENT para o reposicionamento do sector do turismo é a diversificação da oferta em matéria de equipamentos de animação. O tradicional modelo de turismo de sol e praia, por si só, já não vende, além de ser um modelo que induz a um grande factor de sazonalidade. Num sector em que a concorrência entre os destinos é cada vez mais intensa, são os elementos diferenciadores que fazem com que um destino seja escolhido em detrimento de outros. E, para lá do preço, aquilo que o destino oferece, as actividades que permite realizar são claramente elementos de decisão e escolha por parte do turista.

Em Portugal, estes equipamentos são sobretudo importantes porque permitem que o destino possa ser vendido ao longo do ano, combatendo a sazonalidade e as consequências negativas que este factor introduz.

Neste sentido, é cada vez mais comum que os empreendimentos turísticos sejam planeados e projectados com a inclusão de equipamentos de animação autónomos, para

além, naturalmente, dos meios de alojamento. Centros de convenções e congressos, *spas* e campos de golfe são alguns dos equipamentos de animação autónomos mais comumente introduzidos nos conjuntos turísticos.

O facto de os equipamentos de animação autónomos dotarem o destino da possibilidade de ser desenvolvido um conjunto de actividades, sejam elas de lazer, desporto ou negócios, faz com que o destino possa ir ao encontro dos requisitos de clientes de diferentes segmentos de mercado e assim ser um elemento decisivo na escolha do destino turístico.

Os equipamentos de animação autónomos, por terem esta capacidade de atrair e reter turistas, podem ajudar a combater a rigidez da oferta turística de determinados produtos. Por exemplo, numa região de turismo onde o principal produto turístico é «sol e praia», o número de turistas diminui significativamente no Inverno; neste contexto, os equipamentos de animação autónomos que permitem a realização de actividades nesta altura do ano podem contrariar essa tendência de sazonalidade. Entre esses equipamentos, poderão estar os campos de golfe, as instalações de *spa*, balneoterapia, talassoterapia e os centros de convenções, entre outros. Este exemplo ilustra bem a importância e o contributo destes equipamentos para a decisão de um turista e o desenvolvimento do próprio sector turístico de destinos.

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS

Tal como se verificou para o alojamento turístico, a avaliação da qualidade destes equipamentos pode também ser efectuada através do *feedback* dos clientes. Esse *feedback* pode chegar sob a forma de resposta a um inquérito de avaliação de satisfação, comentário, muitas vezes nem sequer documentado mas transmitido de modo informal aos colaboradores, ou, em casos menos desejáveis, sob a forma de reclamação.

Metodologias como o cliente-mistério, as auditorias e verificações internas ou, no caso de certificações, as auditorias externas conduzidas pelas entidades certificadoras também podem ser utilizadas. Estas metodologias têm por principal objectivo avaliar a qualidade do equipamento quer em termos de infra-estrutura, quer em termos de serviço prestado, tentando identificar, antes do cliente, eventuais situações de «não-qualidade» e corrigi-las de modo a evitar que o cliente as detecte.

COMUNICAÇÃO DA QUALIDADE PARA O EXTERIOR

As marcas da certificação, os prémios ou os galardões continuam a ser formas de comunicação da qualidade destes equipamentos para os clientes e a sociedade em geral.

Além dos esquemas de certificação transversais a qualquer unidade de negócio, já referidos no capítulo anterior, para alguns dos equipamentos de animação autónomos existem esquemas de certificação, prémios e galardões específicos da actividade desenvolvida por cada um. Da pesquisa efectuada destacam-se os esquemas de certificação voluntária relacionados com a qualidade ambiental destinados aos campos de golfe e às marinas, e a portos e docas de recreio, os quais se encontram indicados na Tabela 2.4.

É de referir que, para lá destas formas de comunicação da qualidade, também os *rankings* de publicações ou *sites* especializados nos diversos equipamentos de animação autónomos (campos de golfe, marinas, *spas*, entre outros) constituem uma forma de avaliar e comunicar a qualidade percebida pelos clientes.

Tabela 2.4.

Certificações, prémios e galardões para equipamentos de animação autónomos

Equipamento de Animação Autónomo	Certificação/Prémio/ /Galardão	Para mais Informações...
Campos de golfe	 Committed to Green Program	http://www.fegga.org/main/index.php?id=12,0,0,1,0,0
	 Audubon Cooperative Sanctuary Program for Golf Courses	http://acspgolf.auduboninternational.org/
	 Eco-golf	http://www.tuv.pt/trp_Eco_Golf.html
Marinas, portos e docas de recreio	 Bandeira Azul da Europa para marinas e portos de recreio	http://www.abae.pt/
	 Gold Anchor Award Scheme	http://www.yachtharbour-association.com/

De seguida é apresentado um caso de estudo de um equipamento de animação autónomo, nomeadamente um campo de golfe que tem incutido as boas práticas na sua filosofia de gestão da qualidade, incluindo a qualidade ambiental.

C A S O D E E S T U D O

Campo de golfe Belas Clube de Campo

O campo de golfe do Belas Clube de Campo é parte integrante de um dos maiores empreendimentos residenciais de golfe do Sul da Europa, localiza-se em Belas, no concelho de Sintra, e é propriedade da empresa Planbelas Sociedade Imobiliária, SA, a qual pertence ao Grupo André Jordan.

Este campo de golfe foi construído em 1997-1998, sendo da autoria do arquitecto William «Rocky» Roquermore, e é constituído por 18 buracos. O campo de golfe do Belas Clube de Campo é um *championship golf course* com um traçado excepcional, com *fairways* e *greens* por vezes implantados em vales profundos, proporcionando inesquecíveis vistas pano-râmicas. O percurso é muito completo e diversificado, exigindo técnica e estratégia de jogo, e é reconhecido, nacional e internacionalmente, como um dos melhores campos construídos em Portugal.

O campo de golfe do BCC dirige-se aos mercados nacional e estrangeiro. No mercado nacional, é dada especial atenção aos sócios do clube, embora o campo seja igualmente frequentado por outros jogadores nacionais. No mercado estrangeiro, e ainda que o campo receba jogadores de todo o mundo, é de destacar o mercado europeu, com especial incidência nos jogadores oriundos do Reino Unido e da Escandinávia.

Os campos de golfe inseridos em empreendimentos turísticos ou residenciais são defendidos por André Jordan como um elemento valorizador do empreendimento desde há mais de 30 anos, com a construção da Quinta do Lago. Esta valorização prende-se não só com questões paisagísticas, mas também com a dotação ao empreendimento de uma infra-estrutura desportiva e de lazer que permite aos seus utilizadores e clientes a prática de mais uma actividade.

Uma outra característica da gestão do Grupo André Jordan é a valorização do património ambiental e a incorporação da componente ambiental na gestão das suas empresas. E a Planbelas não foi excepção: em 1999, após a implementação de um SGA, a empresa viu o seu esforço reconhecido pela obtenção da certificação ambiental pela norma NP EN ISO 14001 e também pelo reconhecimento do programa Committed to Green.

Satisfeita pelos resultados obtidos com a certificação ambiental, a Planbelas sentiu necessidade de fazer crescer este sistema, no sentido de o alargar a outros domínios as mais-valias criadas por esta ferramenta, nomeadamente dando especial relevo às questões relacionadas com a focalização no cliente, a satisfação do cliente e as partes interessadas, entre outras. Neste sentido decidiu implementar um SGQ, segundo a norma NP EN ISO 9001, integrado no SGA já existente. Em 2007, a Planbelas, SA, obteve a certificação do seu SGQ pela entidade certificadora SGS-ICS.

A escolha desta entidade certificadora remonta a 1999, altura em que a Planbelas certificou o seu SGA, e teve por base o facto de se tratar de uma empresa multinacional e com uma excelente reputação no mercado, sendo a qualidade dos seus serviços largamente reconhecida. Assim, e por uma questão de confiança nos serviços prestados por esta entidade, foi dada continuidade à parceria já existente.

Como vantagens e benefícios associados à implementação e à certificação do seu SGQ, a Planbelas destaca a conformidade com a legislação, a utilização de uma ferramenta de gestão e um planeamento estratégico, e maiores responsabilização e organização da empresa, o que leva à redução de custos operacionais, à melhoria da imagem da empresa, à diminuição das reclamações, à fidelização dos clientes e à melhoria contínua do desempenho da empresa.

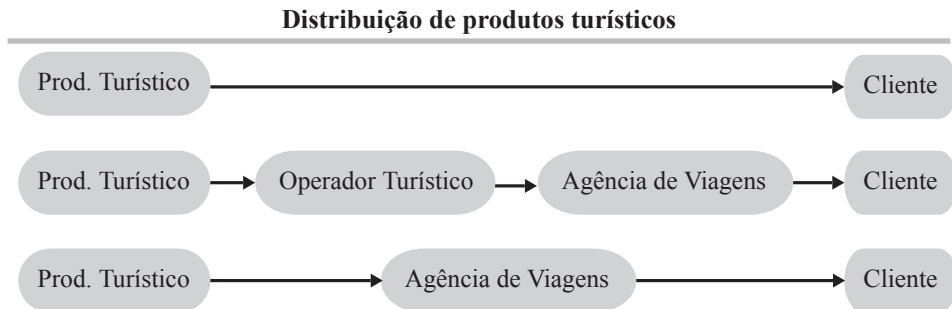
Como principais dificuldades e obstáculos que a empresa teve de ultrapassar durante este processo, a Planbelas destaca as dificuldades associadas à reorganização e à implementação de registos em todos os processos, à reorganização do processo de gestão de recursos humanos, à reorganização do processo de gestão de compras e fornecedores, à sobrecarga dos colaboradores para darem resposta a alguns requisitos e às dificuldades da mudança de mentalidade em relação a procedimentos efectuados «desde sempre» mas que são contrários a uma gestão correcta.

QUALIDADE DA ACTIVIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

A função de distribuição de produtos turísticos pode ser representada graficamente de acordo com o apresentado na Figura 2.1.

Figura 2.1.



Fonte: Adaptado de Costa (2008).

De acordo com o representado na figura anterior, o produto turístico pode ser vendido directamente ao cliente final, sem recurso a qualquer intermediário, designando-se por venda directa, ou pode ser vendido através de intermediários, denominando-se venda indirecta. Nesta situação existe lugar para a actividade de prestação de serviços turísticos, na medida em que existe uma intervenção de um ou mais intermediários que organizam e medeiam a compra e venda de produtos turísticos entre os produtores (por exemplo: hotéis e empresas transportadoras) e o cliente final, apoiando assim a distribuição dos produtos turísticos.

Tal como indicado na mesma figura, existem dois tipos de intermediários: os operadores turísticos e as agências de viagens.

Importa salientar que, do ponto de vista legal, não existe diferenciação entre operadores turísticos (grossistas) e agentes de viagens (retalhistas), já que as actividades que uns e outros podem desenvolver são as mesmas. No entanto, por razões de organização e dimensão, existem agências de viagens que se dedicam fundamentalmente à organização e à venda de viagens turísticas (grossistas) e outras que se dedicam fundamentalmente ao retalho (Cunha, 2007).

Operadores Turísticos (Grossistas)

Os grossistas, vulgarmente conhecidos por operadores turísticos (*tour operators*), são organizadores de viagens de grupo, ou colectivas, que combinam diferentes bens e serviços adquiridos aos respectivos produtores. Para organizarem uma viagem, os operadores adquirem aos produtores os serviços que integram na viagem (por exemplo: alojamento, transporte, transferes, refeições, visitas, entre outros) por um determinado preço, combinam esses serviços num pacote e vendem-no a um preço final que cobre todos os serviços (Cunha, 2007).

Os operadores turísticos, além de intermediários, são também produtores de pacotes turísticos, o que requer um perfeito conhecimento do mercado tanto da oferta como da procura, para poder compor os pacotes a preços competitivos e de acordo com os desejos dos consumidores (Beni, 1997).

De acordo com o documento «Análise dos Mercados Emissores – Identificação e Caracterização dos Principais Operadores Turísticos Europeus», de Junho de 2009, publicado no *site* do Turismo de Portugal, os principais operadores turísticos a actuar na Europa são a Tui, a Thomas Cook, a Rewe, a Kuoni e a Solresor.

Figura 2.2.

Análise dos mercados emissores – Identificação e caracterização dos principais operadores turísticos europeus

Análise dos mercados emissores



Identificação e caracterização dos principais
operadores turísticos europeus

Julho de 2009

Fonte: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/empresas/sectoresdeactividades/operadorestur%C3%ADsticos/Documents/reflex%C3%A3o%20sobre%20as%20principais%20operadores%20tur%C3%ADsticos%20europeus.pdf>

Agências de Viagens

As agências de viagens são empresas cuja actividade principal compreende a organização e a venda de viagens, a reserva de serviços em estabelecimentos hoteleiros e outros empreendimentos turísticos e a reserva de lugares em qualquer meio de transporte, entre outras actividades (<http://www.turismodeportugal.pt/>, acessido a 10/2/10). Se forem o único intermediário, as agências interagem com as empresas envolvidas na construção do produto turístico e com o cliente, embora, geralmente, se encarreguem de vender os produtos dos operadores, de efectuar reservas em todos os tipos de alojamento e meios de transporte, bem como de confeccionar, por sua iniciativa ou a pedido do cliente, produtos combinados que vendem em pacote (Cunha, 2007).

Para lá destas actividades, as agências de viagens e turismo exercem normalmente outras actividades, as quais, no entanto, não são exclusivas destas empresas, como sejam: a obtenção de documentos necessários à viagem, a organização de congressos e outros eventos, a reserva e a venda de bilhetes para espectáculos, a comercialização de seguros de viagens e de bagagens no âmbito dos serviços por si prestados, a venda de guias turísticos e a prestação de serviços ligados ao acolhimento turístico, nomeadamente a organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico (<http://www.turismodeportugal.pt/>, acessido a 10/2/10).

O licenciamento e o exercício da actividade de agência de viagens encontram-se regulamentados pelo Decreto-Lei n.º 209/97, de 13 de Agosto, o qual foi posteriormente alterado por outros diplomas legais (decretos-leis n.ºs 12/99, de 11 de Janeiro, 76 -A/2006, de 29 de Março e 263/2007, de 20 de Julho). Saliente-se que somente as empresas detentoras de licença de agência de viagens e turismo atribuída pelo Turismo de Portugal, IP, podem exercer as actividades referidas.

DESENVOLVIMENTO DE PACOTES TURÍSTICOS

Pacotes turísticos são viagens programadas e estruturadas previamente e dirigidas a um ou mais segmentos particulares no mercado, sendo oferecidas através de um roteiro com vários serviços incluídos, mediante programação definida a um preço único (Ansa-rah, 2000).

Uma viagem organizada implica vários serviços ou produtos turísticos combinados de determinada maneira e com duração e preços determinados. Os pacotes turísticos mais comuns incluem, pelo menos, transporte e alojamento, mas podem conter serviços muito variados, que vão de transferes, refeições, programação de visitas e passeios, tratamentos de *spa* a voltas de golfe, entre outros. Estes serviços são integrantes independentes, fornecidos por organizações sem ligação entre si, mas altamente complementares ao turismo (Vaz, 2003).

O processo de criação de um pacote turístico envolve vários passos, desde as pesquisas de mercado (oferta e procura), que incluem, do lado da procura, a identificação dos requisitos do turista, o seu potencial de compra, o movimento de vendas do mercado turístico, entre outros aspectos; e, do lado da oferta, a identificação de destinos que, face aos requisitos identificados, possam ter potencial turístico, até ao planeamento e à preparação do roteiro e ao plano de *marketing*, onde são identificados os meios e a forma como o produto turístico será apresentado ao turista potencial. Concluídas estas fases, o pacote turístico está criado e pronto para ser vendido.

Ao longo de todo o processo de desenvolvimento do produto turístico, existe um conjunto de factores que o operador turístico deverá salvaguardar para tentar garantir o sucesso do seu produto. Destes, salientam-se:

- ▶ qualidade e eficiência dos serviços incluídos no pacote;
- ▶ boa relação qualidade/preço;
- ▶ flexibilidade do pacote de modo a poder atender o turista nas suas exigências pessoais, salvaguardado o equilíbrio com o roteiro criado;
- ▶ adequada relação entre o tempo despendido com o transporte e o dedicado às atracções e estada;
- ▶ conhecimento dos requisitos e comportamento dos turistas;
- ▶ selecção criteriosa do alojamento, não só no que diz respeito a condições físicas, localização e serviços disponibilizados, mas também ao serviço e ao atendimento prestados;
- ▶ selecção adequada dos canais de distribuição do produto no mercado.

Relativamente a este último ponto, é de destacar o papel que as novas tecnologias têm vindo a assumir. De um modo geral, constitui uma estratégia generalizada da maioria dos operadores turísticos e agentes de viagens a oferta de produtos através da Internet. Para tal, desenvolvem *sites* cada vez mais apelativos e completos com inclusão de motores de reservas que permitem ao cliente comprar a sua viagem sem ter de se deslocar.

.....

O canal de distribuição electrónica permite ainda penetrar em novos segmentos de clientes e reduzir custos associados à distribuição.

AVALIAÇÃO DO SUCESSO E DA QUALIDADE DOS PRODUTOS TURÍSTICOS CONCEBIDOS

Uma vez comercializados os produtos turísticos desenvolvidos, importa controlar e avaliar a sua qualidade, bem como avaliar o seu sucesso. A satisfação de quem compra e de quem vende é importante para a avaliação global do pacote turístico criado.

Como forma de avaliar o sucesso do produto turístico, é importante analisar o volume de vendas desse produto e caracterizar o tipo de cliente que mais aderiu à sua compra. Com estes indicadores, pode compreender-se melhor o mercado e identificar a necessidade de se introduzir alguns ajustamentos no pacote criado, manter o pacote tal como foi concebido ou eliminá-lo e substituí-lo por um outro pacote.

Por outro lado, para controlar e avaliar a qualidade do produto concebido, deverá manter-se uma boa comunicação quer com os clientes que efectuam a compra do produto, quer com as várias empresas cujos serviços são incluídos nos pacotes. Apenas com um *feedback* constante será possível reunir elementos para fazer uma correcta avaliação da qualidade do pacote turístico.

A avaliação do sucesso e da qualidade dos produtos turísticos concebidos envolve, assim, um acompanhamento próximo por parte dos operadores turísticos e agentes de viagens, o que pode traduzir-se em trocas de informações através de meios de comunicação tradicionais, sendo os mais utilizados o telefone e o *e-mail*, mas também através da participação em reuniões e encontros mais formais e, naturalmente, da aplicação de inquéritos de avaliação da satisfação.

TENDÊNCIAS FUTURAS

Actualmente, assiste-se a uma tendência cada vez maior para que os clientes organizem e comprem directamente as suas viagens. Os voos *low cost*, a Internet e a preferência por um atendimento personalizado e directo são três dos principais factores que têm vindo a favorecer esta situação.

A manter-se esta tendência, o papel dos operadores turísticos e dos agentes de viagens pode estar a ser posto em causa. Pizam (1999) *in* Firmino (2007) aponta como tendência futura no sector da hotelaria e do turismo que as agências de viagens desaparecerão e as poucas que restarem serão transformadas em consultoras de viagem especializadas onde os utentes pagarão honorários que suplantarão as comissões. As reservas do alojamento serão efectuadas directamente pelo cliente, pela Internet ou através de centros de reserva mundiais com acesso directo ao inventário dos quartos de cada hotel (Pizam, 1999 *in* Firmino, 2007).

Para fazer face a esta alteração no mercado, e de acordo com o documento «Análise dos Mercados Emissores – Identificação e Caracterização dos Principais Operadores Turísticos Europeus», de Junho de 2009, publicado no *site* do Turismo de Portugal, os operadores e as agências estão a rever as suas estratégias de desenvolvimento no sentido de diversificar as suas áreas de negócio dentro do sector turístico (passando a englobar áreas de negócios como alojamento, transportes, serviços financeiros, entre outros), de alargar o negócio através de fusões, aquisições e parcerias, com especial enfoque nos mercados emergentes, de aumentar a oferta dos produtos diferenciados e fortalecer as vendas pela Internet e de expandir o segmento do turismo especializado, devido às elevadas margens de lucro associadas.

QUALIDADE DA RESTAURAÇÃO

CARACTERIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE RESTAURAÇÃO

Os estabelecimentos de restauração, qualquer que seja a sua denominação, são aqueles que prestam, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele. Estes estabelecimentos podem usar a denominação «restaurante» ou qualquer outra que seja consagrada, nacional ou internacionalmente, pelos usos da actividade, nomeadamente «marisqueira», «casa de pasto», «pizaria», «*snack-bar*», «*self-service*», «*eat-driver*», «*take-away*» e «*fast-food*» (Turismo de Portugal, 2007b).

Os estabelecimentos de bebidas, qualquer que seja a sua denominação, são os que prestam, mediante remuneração, serviços de bebidas e cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele. Estes estabelecimentos podem usar a denominação «bar» ou outras que sejam consagradas, nacional ou internacionalmente, pelos usos da actividade, nomeadamente «cervejaria», «café», «pastelaria», «confeitaria», «boutique de pão quente», «cafetaria», «casa de chá», «gelataria», «pub» e «taberna» (Turismo de Portugal, 2007b).

Consideram-se estabelecimentos de restauração e de bebidas mistos os que prestam simultânea e cumulativamente serviços de restauração e de bebidas.

As actividades de *catering* e de serviços de banquetes são também consideradas exploração de serviços de restauração e de bebidas.

Tanto os estabelecimentos de restauração como os de bebidas podem dispor de salas ou espaços destinados a dança, bem como de instalações destinadas ao fabrico próprio de pastelaria, panificação e gelados (Turismo de Portugal, 2007b).

Quando dispõem de salas ou espaços destinados a dança, podem usar as denominações consagradas nacional ou internacionalmente, nomeadamente «discoteca», «clube nocturno», «boîte», «night-club», «cabaret» e «dancing» (Turismo de Portugal, 2007b).

COMO SE DEFINE A QUALIDADE NESTE TIPO DE EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS

A qualidade dos serviços prestados em equipamentos de restauração e bebidas resulta da combinação de um conjunto de factores, os quais podem ser agrupados em três itens:

- ▶ Infra-estrutura (qualidade, dimensão, equipamento e higiene e limpeza dos espaços);
- ▶ Qualidade dos produtos servidos (segurança, higiene e qualidade alimentar);
- ▶ Qualidade do serviço (atendimento, simpatia, capacidade de resposta).

A acrescentar a estes requisitos está, naturalmente, a relação qualidade/preço e poderão estar ainda outros elementos, como o período de funcionamento e a localização, entre outros.

Quando se trata de espaços de animação, o tipo de animação que esses espaços promovem pode agradar mais a um tipo de clientes do que a outros, uma vez que se tratam de preferências e requisitos intrínsecos a cada pessoa. No entanto, a qualidade e o tipo de música e de som, a decoração e a localização do espaço, o público que frequenta o espaço e a relação qualidade/preço poderão ser apontados como requisitos de clientes. Aqui e tal como no caso do alojamento, é importante que o equipamento defina o tipo de clientes a que se dirige, identifique claramente os seus requisitos e trabalhe para os satisfazer ou exceder as expectativas criadas.

A IMPORTÂNCIA DESTES EQUIPAMENTOS EM CONTEXTO DE TURISMO

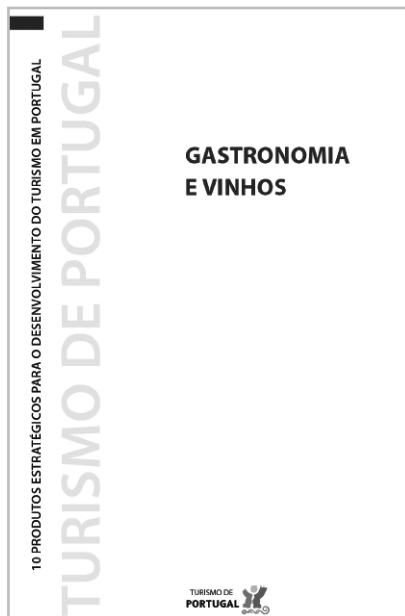
A alimentação constitui uma das componentes imprescindíveis de qualquer destino turístico. Neste contexto, a existência de equipamentos e serviços de restauração e bebidas de qualidade constitui uma condição diferenciadora do destino. Além disso, a gastronomia de uma região, ou país, é uma das componentes do seu património cultural, podendo constituir, por si só, motivação para a realização de viagens.

As viagens internacionais de gastronomia e vinho representam 600 000 viagens de uma ou mais noites de duração, isto é, 0,25% do total das viagens de lazer realizadas pelos europeus. Nos próximos anos, prevê-se que este mercado registre um incremento, entre 7% e 12% por ano (<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ProdutoseDestinos/Pages/GastronomiaieVinhos.aspx>, acessido a 11/2/10).

Pelo potencial que Portugal apresenta neste segmento, o produto turístico «gastronomia e vinhos» foi considerado um dos dez produtos estratégicos para o desenvolvimento turístico do País. A existência de equipamentos de restauração e bebidas de qualidade, em localizações consideradas estratégicas, com a oferta de produtos de qualidade e típicos da gastronomia regional, e recursos humanos com formação e qualificação adequadas são alguns dos factores referidos no estudo «10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal – Gastronomia e Vinhos», elaborado pela consultora THR para o Turismo de Portugal, IP, em 2006, como essenciais para promoção deste tipo de turismo.

Figura 2.3.

Estudo «10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal – Gastronomia e Vinhos»



Fonte: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ProdutoseDestinos/Documents/GastronomiaeVinhos.pdf>

A integração e a interligação destes equipamentos com as restantes componentes da oferta de um destino turístico são assim essenciais para se potenciar ao máximo a restauração e as bebidas em contexto de turismo.

A IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA E DA QUALIDADE ALIMENTAR PARA A QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS DE RESTAURAÇÃO E O RESPECTIVO ENQUADRAMENTO LEGAL

Os estabelecimentos de restauração têm sido frequentemente associados a surtos de toxinfecções alimentares (Amorim e Novais, 2006), situações que têm causado efeitos negativos imediatos na saúde dos clientes e, em consequência, na imagem de qualidade

que estes estabelecimentos pretendem transmitir. Pelo anteriormente exposto, facilmente se compreende que o requisito essencial para a qualidade dos equipamentos e serviços de restauração e bebidas é a segurança alimentar.

De modo a reduzir a incidência de tais surtos, a contaminação de alimentos por microrganismos patogénicos deve ser prevenida, reduzida e/ou eliminada, o que poderá ser conseguido através da implementação de práticas de segurança alimentar eficazes (Amorim e Novais, 2006). Neste sentido, em Março de 1998 foi publicado o primeiro diploma legal, em Portugal, que obriga todos os estabelecimentos do sector alimentar a implementarem sistemas de autocontrolo baseados em princípios do HACCP (análise de perigos e pontos críticos de controlo), um sistema preventivo que permite uma gestão proactiva dos perigos para a segurança alimentar. Trata-se do Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de Março, o qual, entretanto, já foi alterado pelo Decreto-Lei n.º 425/99, de 21 de Outubro.

A implementação destes sistemas de autocontrolo vai exigir aos operadores que possuam os conhecimentos necessários a uma boa operacionalidade do sistema e que assegurem a formação dos seus colaboradores. Saliente-se que, no sector da restauração tal não é tarefa fácil, principalmente se atendermos aos estabelecimentos cujo negócio seja fortemente afectado pela sazonalidade, o que compromete muitas vezes a constituição de uma equipa estável e com um nível de formação adequado ao que se pretende.

Além da segurança alimentar, a qualidade dos alimentos e das bebidas servidos é outro contributo essencial para se poder considerar um equipamento de restauração como um equipamento de qualidade. Produtos frescos, de boa qualidade e bem confeccionados são elementos imprescindíveis para que as refeições servidas possam ser consideradas de boa qualidade.

METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E FORMAS DE COMUNICAÇÃO PARA O EXTERIOR

Para a avaliação da qualidade no sector de restauração e bebidas podem ser utilizadas diferentes metodologias, das quais se salientam os sistemas de classificação e qualificação, os sistemas de gestão e códigos de boas práticas e os guias gastronómicos. É de referir que a legislação aplicável ao sector da restauração tem vindo a sofrer diversas

revisões no sentido de salvaguardar os direitos e garantias dos utentes destes serviços, bem como estabelecer um conjunto de requisitos essenciais para a qualificação da oferta. Assim, com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 20/2008, de 27 de Novembro, o sector de restauração e bebidas ficou dotado de um novo quadro legislativo, tendo sido eliminado o sistema de classificação dos estabelecimentos de restauração e bebidas em vigor, o qual passou a ser de carácter voluntário, ficando a cargo da iniciativa privada a implementação de sistemas de classificação voluntários (<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/qualificacaooferta/empreendimentosactividades/empreendimentos/Pages/NovaregulamentacaoparaosectordeRestauracaoeBebidas.aspx>, acessado a 25/6/2010.)

No que diz respeito a sistemas de gestão e códigos de boas práticas, a nível alimentar existem diversas metodologias que as empresas poderão adoptar, algumas das quais são transversais a vários sectores de actividade e outras específicas de determinadas unidades de negócio. Relativamente ao sector de restauração e bebidas, além da NP EN ISO 9001, ele poderá promover a qualidade e a segurança alimentar através da implementação e da certificação de sistemas de gestão ou de boas práticas, de acordo com os três referenciais identificados na Tabela 2.5.

Outra forma de comunicar para o exterior a qualidade produzida nos estabelecimentos de restauração e bebidas é através dos guias gastronómicos. A avaliação da qualidade subjacente a estes guias inclui critérios que vão da qualidade da comida, a apresentação do prato e o conforto à decoração do espaço, entre outros. Estes critérios são avaliados por críticos gastronómicos que emitem o respectivo parecer para os editores/promotores destes guias, consoante a experiência que tiveram.

Dos guias gastronómicos existentes actualmente, destaca-se o Guia Michelin, o qual não só é o mais antigo (a primeira edição data de Agosto de 1900) como se mantém, nos dias de hoje, o guia de referência. Este guia premeia os melhores restaurantes, classificando-os com estrelas (de uma a três) e que representa o sonho ou o pesadelo de qualquer *chef* – ganhar uma estrela do guia significa a ascensão do restaurante e dos seus *chefs*. Os critérios de atribuição das estrelas Michelin, revelados em 2005, assentam na escolha dos produtos, na «personalidade» da cozinha do *chef*, no domínio dos métodos de preparação e dos sabores, na relação qualidade/preço e na consistência (<http://www.conteudoeditora.com.br/publicacoes/?ec=287&cs=8>, acessado a 16/4/10). A avaliação dos estabelecimentos é levada a cabo por avaliadores devidamente formados e independentes, em visitas incógnitas efectuadas aos estabelecimentos de restauração de diversas categorias de conforto e preço.

Tabela 2.5.

Normas e especificações aplicáveis ao sector de restauração e bebidas

Norma/Especificação	Breve Descrição
	<p>Codex Alimentarius</p> <p>Sistema de segurança alimentar desenvolvido de acordo com o HACCP e que assenta em sete princípios: 1. Análise dos perigos; 2. Determinação dos pontos críticos de controlo (PCC); 3. Estabelecimento dos limites críticos para cada PCC; 4. Estabelecimento dos procedimentos de monitorização dos PCC; 5. Estabelecimento de acções correctivas a serem tomadas quando um PCC se encontra fora dos limites críticos; 6. Estabelecimento de sistemas de registo e arquivo de dados que documentam estes princípios e a respectiva avaliação; 7. Estabelecimento de procedimentos de verificação que evidenciem que o sistema HACCP funciona de forma eficaz.</p>
	<p>NP EN ISO 22000:2005 – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar</p> <p>Norma internacional agregadora dos requisitos de segurança alimentar baseada nos princípios HACCP do Codex Alimentarius e alinhada com os princípios de gestão da NP EN ISO 9001.</p>
	<p>ERS 3002 – Qualidade e Segurança Alimentar na Restauração</p> <p>Especificação de requisitos de serviço desenvolvida pela APCER para responder às necessidades dos estabelecimentos de restauração incluindo estabelecimentos de restauração colectiva, em matéria de qualidade e segurança alimentar na prestação dos serviços de fornecimento de alimentos e/ou bebidas.</p>

De seguida é apresentado como estudo de caso o conjunto de equipamentos de restauração inseridos num empreendimento turístico e certificados pelo Codex Alimentarius.

C A S O D E E S T U D O

Restauração no Monte da Quinta Resort

O empreendimento Monte da Quinta Resort é um empreendimento turístico de quatro estrelas localizado na Quinta do Lago, no Algarve e constitui-

do por um aldeamento turístico com 178 moradias e por um hotel-apartamento com 132 unidades de alojamento. Além das unidades de alojamento, este empreendimento conta com um conjunto de equipamentos de apoio (por exemplo: equipamentos de restauração, ginásio/*health club*, *kids club*, loja de conveniência, cabeleireiro, *spa*) dos quais se destacam os equipamentos de restauração. No que respeita a este tipo de equipamentos, o empreendimento possui um restaurante, dois *pool bars/snack-bar* e por um bar, com uma capacidade total de mais de 500 lugares (210 lugares no interior e 310 lugares no exterior).

A preocupação com a segurança e a qualidade alimentar associadas às refeições preparadas e servidas aos clientes, o cumprimento dos requisitos legais em vigor nesta matéria, a resposta a requisitos de mercados (operadores turísticos) e a obtenção de melhorias a nível da organização interna levaram a que, em 2007, a administração tomasse a decisão de implementar e certificar um sistema de segurança alimentar de acordo com o Codex Alimentarius. Cerca de um ano e meio depois, com a obtenção do certificado emitido pela entidade certificadora APCER, o empreendimento conseguiu atingir o objectivo estabelecido.

Associado a todo o processo de implementação e certificação do sistema de segurança alimentar, surgiu um conjunto de dificuldades que tiveram de ser ultrapassadas e das quais se destacam: a resistência à alteração de práticas e hábitos por parte dos colaboradores; a dificuldade em assegurar o cumprimento de boas práticas por limitações físicas (por exemplo: indisponibilidade de espaços); a falta de disponibilidade da equipa para participar em acções de formação devido à rotatividade e à sazonalidade inerentes ao sector do turismo no Algarve; e a falta de resposta necessária por parte de alguns fornecedores. A maior parte destas dificuldades foram ultrapassadas através de um reforço da sensibilização das várias partes envolvidas e com um forte empenho da equipa de segurança alimentar criada para coordenar todo este processo.

Como agentes críticos de sucesso, a empresa salienta a selecção de bons parceiros (consultores, fornecedores, prestadores de serviços necessários a este processo, como os serviços de controlo de pragas, de controlo metrológico, de análises de água e alimentos, entre outros), a motivação, o envolvimento e a formação de toda a equipa e a disponibilidade de condições físicas e infra-estruturas adequadas.

QUALIDADE DAS INFRA- -ESTRUTURAS E DOS EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DAS INFRA- -ESTRUTURAS E DOS EQUIPAMENTOS

A avaliação da qualidade nas infra-estruturas e nos equipamentos de transporte, tal como tem sido abordado até aqui, deverá ser efectuada tendo por base os requisitos dos consumidores destes serviços, neste caso os utentes dessas infra-estruturas e desses equipamentos.

Segurança oferecida pelas redes (infra-estruturas) de transportes e pelos próprios meios de transporte (equipamentos), cobertura da rede de transportes, conforto, tempo e custo associado às deslocações e viagens, entre outros factores, farão parte do conjunto dos requisitos dos clientes deste tipo de serviços.

As metodologias que poderão ser utilizadas para se fazer uma avaliação da qualidade associada a estes equipamentos e serviços são as mesmas que foram apresentadas para outras componentes do turismo: inquéritos de avaliação da satisfação dos clientes; comentários, muitas vezes nem sequer documentados, mas transmitidos de modo informal aos colaboradores ou, em casos menos desejáveis, sob a forma de reclamação; auditorias e verificações internas (realizadas através de clientes-mistério, equipas internas ou auditores contratados pela própria empresa) ou, no caso de certificações, auditorias externas conduzidas pelas entidades certificadoras.

Estas metodologias têm por principal objectivo avaliar a qualidade do equipamento quer em termos de infra-estrutura, quer em termos do serviço prestado, tentando identificar, antes do cliente, eventuais situações de «não-qualidade» e, sempre que possível, corrigi-las de modo a se produzir um serviço que vá ao encontro do que o cliente necessita ou pretende.

CONTRIBUTO DESTES EQUIPAMENTOS E DESTAS INFRA-ESTRUTURAS PARA A ESCOLHA DO DESTINO/LOCAL DE FÉRIAS

Vários investigadores têm reconhecido que as infra-estruturas de transportes eficientes são uma condição necessária para o desenvolvimento da indústria do turismo (Abeyratne, 1993; Chew, 1987; Page, 1999; Prideaux, 2000b) e desempenham um papel crítico no desenvolvimento do turismo nacional e internacional (Teye, 1992 *in* Prideaux, 2002).

A evolução histórica do turismo demonstra-nos como as comunicações e os transportes desempenham um papel fundamental no crescimento e no desenvolvimento da actividade turística. Até à primeira metade do século XIX viajar na Europa era feito, principalmente, por estrada, quer para viagens de negócios, quer para viagens de lazer, posto que estas viagens eram efectuadas dentro dos próprios países dos viajantes. Nessa época, o volume de viagens não tinha significado e envolvia apenas uma pequena parte da população (Leidner, 2004).

Nos 100 anos seguintes, entre 1850 e 1950, uma parte crescente da população europeia viajou por motivos que não os de negócios. Férias, a maioria em *resorts* de Verão próximos, começaram a ser a razão para o crescimento das viagens realizadas de comboio ou de barco a vapor (Leidner, 2004).

No século XX, a invenção do automóvel e o desenvolvimento de estradas circuláveis em qualquer tipo de clima provocaram um crescimento sem precedentes das viagens. Logo após a Segunda Guerra Mundial, a invenção do avião a jacto e o estabelecimento de rotas aéreas internacionais tornaram possível para milhões de pessoas viajar com maior rapidez (Goeldner, Ritchie e McIntosh, 2002).

A evolução dos transportes tem introduzido alterações nos produtos turísticos e motivado o surgimento de diferentes destinos turísticos. Por exemplo, actualmente, tem-se verificado uma tendência para se fazer mais férias mas com períodos mais curtos, o que pode ser justificado, em grande medida, pelas alterações no sector dos transportes, nomeadamente com o aparecimento dos voos *low cost*. Este tipo de voos leva a que seja despendido menos dinheiro na viagem, facilitando todo o processo e promovendo o aparecimento de novos produtos turísticos, como sejam os «*city breaks*», nos quais o turista consegue fazer viagens de curta duração (média de três-quatro dias) para conhecer cidades para as quais os voos sejam de pequeno curso. Neste contexto, cidades que estejam servidas por boas redes de transportes e

acessibilidades podem tirar partido destas condições e virem a constituir-se como novos destinos turísticos.

Muitas vezes, o elemento «transportes» pode ser aquele que condiciona a tomada de decisão relativamente a um destino. Se, por exemplo, o tempo que o turista tem para despende na viagem é limitado, a escolha vai recair em destinos que, reunindo um mesmo conjunto de requisitos intrínsecos ao cliente, sejam mais bem servidos em termos de infra-estruturas de transporte e comunicações. E, quando dizemos «mais bem servidos», referimo-nos à existência de boas infra-estruturas, com uma rede de transportes com ligação directa entre a origem e o destino do turista, com horários ajustados às necessidades, reconhecida segurança, entre outras.

Mas além da viagem de ida e volta, as deslocações dentro do próprio destino turístico, que permitem ao turista tirar o máximo partido da sua viagem e conhecer mais da realidade daquele destino, também são importantes e valorizadas por ele.

É a existência, ou não, desta rede de transportes que vai condicionar a mobilidade do turista, e conseqüentemente todo o percurso por ele efectuado ao longo da sua estada.

COMUNICAÇÃO DA QUALIDADE PARA O EXTERIOR: MARCAS DE QUALIDADE

Como formas de comunicação da qualidade para o exterior, além dos referenciais de certificação já apresentados e comuns a qualquer sector de actividade (NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001), existe ainda um outro aplicável ao sector dos transportes – a certificação de serviços de transporte público de passageiros promovida pela Associação para a Certificação (CERTIF).

A CERTIF procede à certificação de serviços de transporte público, nomeadamente de linhas de autocarros urbanos, com base no Sistema 6 da ISO/IEC, no qual avalia o desempenho do fornecedor do serviço e a satisfação dos seus clientes face ao serviço que lhes é prestado.

Para a concessão da marca CERTIF – Serviço Certificado, o organismo certificador efectua a medição de desempenho (composta pela avaliação dos meios em ordem a garantir o fornecimento do serviço de acordo com as normas/especificações técnicas aplicáveis, através da realização de auditorias e visitas de cliente-mistério; e pela avaliação dos indicadores da qualidade do serviço prestado, através da análise periódica dos resultados alcançados) e a medição da satisfação (constituída pela ava-

liação do índice de satisfação dos clientes, através da análise periódica dos resultados dos inquéritos efectuados aos clientes do serviço) (<http://www.certif.pt/cservicos.asp>, acedida a 9/2/10).

Figura 2.4

Marca indicadora de serviço certificado pela CERTIF



Além destas certificações respeitantes à qualidade do serviço, também a qualidade ambiental assume especial importância no sector dos transportes. Tal deve-se ao facto de este sector contribuir de forma muito negativa para os problemas de poluição atmosférica, como o aquecimento global devido à emissão dos gases com efeito de estufa.

Neste sentido, são várias as iniciativas levadas a cabo pelas empresas que operam neste sector no sentido de implementar por um lado, medidas e práticas que levem à redução da emissão desses gases (por exemplo, através da utilização de combustíveis menos poluentes ou de motores mais eficientes) e, por outro lado, formas de compensação dos gases emitidos, pelo apoio à plantação de árvores que retirem da atmosfera as quantidades de gases com efeitos de estufa lançados.

Como exemplos deste tipo de programas de certificação dirigidos ao sector dos transportes aéreos temos a Airport Carbon Accreditation da ACI Europe (www.airport-carbonaccreditation.org/), destinada a aeroportos, e alguns prémios, como é o caso do prémio «Planeta Terra 2010», promovido pela UNESCO e pela União Internacional de Ciências Geológicas, que a TAP Portugal recebeu em Dezembro de 2009, em reconhecimento do seu programa de compensação de emissões de CO₂.

Antes de concluir este capítulo não se pode deixar de fazer uma referência, ainda que breve, à importância que a segurança desempenha no contexto da qualidade de serviço no sector dos transportes. Efectivamente, a segurança, em especial a do transporte aéreo, é assumida por todas as empresas e entidades que operam no sector como um critério fundamental a garantir, existindo um conjunto de normas e regulamentos de carácter obrigatório que todos devem cumprir e que incluem intensos programas de formação e auditoria.

A nível da aviação civil em Portugal, poderá ser encontrada informação relevante sobre esta matéria no *site* do Instituto Nacional de Aviação Civil (www.inac.pt).

Figura 2.5.

Página actual do Instituto Nacional de Aviação Civil

INAC
Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.

INSTITUTO NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, I.P.

Passageiros de Mobilidade Reduzida - Veja o vídeo →
Novas Medidas de Segurança - Veja o vídeo →

Eventos Ver eventos →

Notícias Ver notícias →

- 14-10-2010 - Seminários de Uniformização de Examinadores JAR-FCL
- 08-10-2010 - Seminários de Uniformização de Examinadores de Pilotos de Ultraleve (PU)
- 17-06-2010 - Sessão de Trabalho "Apresentação e discussão das principais directrizes para a elaboração da regulamentação complementar ao Decreto-Lei n.º 55/2010, de 31 de Maio, no âmbito do Serviço de Salvamento e Luta Contra Incêndios em aeródromos de Classe I e II"
- 27-09-2010 - Mobilidade interna na categoria (Técnico Superior) - Direcção de Regulação Económica
- 27-09-2010 - INAC, I.P. disponibiliza Manuais relativos às profissões de Técnico e de Operador de Socorros e Emergências de Aeródromo
- 23-09-2010 - Mobilidade Interna - Destinatários: trabalhadores com relação de emprego público já estabelecida

Fonte: www.inac.pt.

Como caso de estudo do sector dos transportes, é apresentado o da Companhia de Carris de Ferro de Lisboa (Carris).

C A S O D E E S T U D O

A Companhia de Carris de Ferro de Lisboa – Carris

A Carris, detentora da exclusividade do direito de exploração do transporte público urbano de passageiros de superfície em Lisboa, é uma empresa de capitais públicos que transportou em 2009 cerca de 240,5 milhões de clientes, com recurso a 752 autocarros (88 linhas), 57 eléctricos (cinco linhas), três ascensores e um elevador.

Ao longo dos seus 137 anos de existência, tem assumido, de forma consciente, a sua responsabilidade como agente económico e social que actua no domínio da mobilidade urbana, contribuindo para o desenvolvimento e a sustentabilidade de Lisboa e da respectiva área metropolitana,

ajustando a sua actividade às necessidades do mercado, optimizando a utilização dos recursos com vista ao aumento da sua eficiência empresarial e à permanente melhoria da qualidade do serviço que presta.

A empresa desenvolve a sua actividade enquadrada numa estratégia e numa orientação que têm por objectivos, a par de uma mobilidade mais sustentável, o equilíbrio entre as vertentes económica, ambiental e social, dando ainda especial atenção à qualidade/ inovação e à segurança, bem como aos aspectos culturais da vida da cidade.

Na sequência da implementação de um SGQ, processo natural decorrente do seu principal objectivo estratégico – a melhoria da qualidade do serviço oferecido aos seus clientes –, a Carris obteve, no início de 2006, a certificação do SGQ, de acordo com a norma de referência NP EN ISO 9001, conferida pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

Paralelamente, foi iniciado o processo de certificação de linhas/carreiras, com a atribuição da certificação a quatro carreiras (uma de eléctricos e três de autocarros), permitindo, através do cumprimento da norma de referência NP EN 13816:2003 e das especificações técnicas da CERTIF (Associação para a Certificação de Produtos), demonstrar, publicamente e de forma credível, a conformidade do fornecimento do serviço. Esta certificação recai sobre o que é directamente fornecido aos clientes – é uma certificação dos «resultados».

A certificação do serviço evidencia o comprometimento da Carris com a prossecução da melhoria contínua da qualidade e o seu contributo para a afirmação do transporte público como elemento-chave para o desenvolvimento sustentável, assegurando o cumprimento dos níveis de qualidade do serviço e permitindo a redução dos custos da não-qualidade, a melhoria da imagem da empresa, o aumento da satisfação dos clientes e a fidelização/o aumento do seu número, fazendo a diferença no sector da actividade.

A Carris entende a qualidade e o ambiente como vias para a melhoria contínua da organização e do funcionamento da empresa e como um contributo para o bem-estar social, o qual passa pela satisfação das exigências dos clientes e das normas estatutárias e regulamentares, utilizando adequadamente os recursos disponíveis. Assim, foi desenvolvido, no início de 2006, um SGA que, no mês de Abril de 2008, foi certificado, de acordo com a norma NP EN ISO 14001: 2004, pela APCER, e integrado com o referido SGQ.

Para a implementação e a posterior certificação dos diversos sistemas de gestão, são imprescindíveis a existência de recursos humanos, materiais e financeiros, bem como o comprometimento da gestão de topo, o envolvimento dos colaboradores e a capacidade da organização em se adaptar aos requisitos das normas de referência dos diversos sistemas de gestão.

Como benefícios associados ao processo de certificação, destacam-se a melhoria interna da organização, a minimização do impacto ambiental, o aumento da eficácia dos processos e dos recursos utilizados, o que contribui para a redução de custos e melhores resultados operacionais, a melhoria da qualidade do serviço prestado e da imagem da empresa, com repercussões positivas no incremento gradual da procura e da satisfação dos clientes. De facto, o nível de satisfação global (que inclui uma avaliação ambiental da empresa por parte dos clientes) tem aumentado ao longo dos anos, atingindo o «Índice de Satisfação do Cliente», em 2009, o valor médio de 65,1 em 100 pontos possíveis (54,2 em 2005, 60,0 em 2006, 62,4 em 2007 e 64,6 em 2008).

Em suma, o processo de certificação foi determinante na consolidação e na modernização da empresa, bem como no reforço do seu papel como agente activo para a mobilidade sustentável na Área Metropolitana de Lisboa. Actualmente, além da concretização de um conjunto de acções que visam a consolidação das certificações obtidas nas áreas da qualidade e do ambiente, a Carris dispõe já de 52 linhas/carreiras certificadas (mais de 50% do total das carreiras), tendo sido iniciado, em 2009, o processo de candidatura para a certificação de mais 12 carreiras, a ocorrer durante o primeiro semestre de 2010 (permitindo que 72% das linhas/carreiras estejam certificadas).

Fonte: Atalayão, 2010.



PONTO DA SITUAÇÃO

Tal como vimos no capítulo anterior, a qualidade em serviços não é facilmente definida. E, sendo o sector do turismo um sector de serviços, também aqui tal não é excepção. O turismo é um sector complexo que resulta da junção e da interacção de um conjunto de

componentes, como o alojamento, os equipamentos de animação, os equipamentos de restauração, as infra-estruturas de transportes e comunicações, entre outras. A qualidade e o sucesso do turismo dependem pois da qualidade de cada uma destas componentes e da forma como elas se complementam e dão resposta às expectativas de cada cliente, o que está intimamente dependente das características intrínsecas de cada pessoa.

Actualmente, turismo de qualidade é muitas vezes confundido com turismo de luxo, ou de preços elevados, o que não está correcto. A qualidade deverá estar presente e ser um objectivo enquanto factor de competitividade para qualquer componente do turismo, independentemente do segmento de mercado em que ele opera. O esforço pela qualidade é tão legítimo num hotel de uma estrela como num empreendimento turístico de cinco estrelas.

Como forma de comunicar para o exterior a qualidade produzida, as empresas do sector turístico poderão optar por utilizar diversas marcas de qualidade. São vários os esquemas de certificação, prémios e galardões que podem ser voluntariamente aplicados, dos transversais a qualquer tipo de actividade (como por exemplo a NP EN ISO 9001 e a NP EN ISO 14001) a outros mais específicos do sector em causa (como por exemplo a Bandeira Azul da Europa para marinas e portos de recreio ou a especificação ERS 3002 – Qualidade e Segurança Alimentar na Restauração). Cabe ao gestor decidir qual a metodologia que melhor servirá os propósitos da organização que gere.



QUALIDADE NO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E CONSERVAÇÃO AMBIENTAL

Neste capítulo, pretende-se abordar o que se entende por qualidade do ambiente, conservação da natureza e ordenamento do território em destinos turísticos e a importância que estes factores assumem na escolha do destino/local de férias. A forma como o território foi planeado e se encontra organizado e é mantido, o estado de conservação de edifícios e fachadas, a existência e o estado de manutenção das vias de comunicação e zonas de circulação (estradas, passeio, ciclovias), os espaços verdes, entre outros, serão apresentados enquanto condições determinantes do sucesso de um destino turístico. Por fim, apresentar-se-á um caso prático no qual a qualidade do ambiente desempenha um papel decisivo no sucesso do empreendimento turístico.



ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO, QUALIDADE DO AMBIENTE E CONSERVAÇÃO DA NATUREZA NOS DESTINOS TURÍSTICOS

O turismo está claramente entre os sectores de actividade em que o ordenamento do território, a qualidade ambiental e a conservação dos ecossistemas locais são os elementos mais determinantes para o sucesso. Se na fase de *design* e planeamento de um destino turístico não for considerado um aceitável ordenamento do território, cujo planeamento das localizações das diversas actividades turísticas tenha em atenção os respectivos impactes sobre o ambiente e interações, muito dificilmente se conseguirá ter um destino com boa qualidade ambiental e, conseqüentemente, um destino sustentável e de qualidade.

Basta pensarmos no seguinte: quem estará disposto a ir passar as suas férias e os seus momentos de lazer em destinos em que o ambiente envolvente esteja completamente poluído, sem qualquer organização territorial e com total ausência de enquadramento paisagístico?

A actividade turística implica uma significativa procura de energia, matérias-primas, bens e serviços. Simultaneamente, afecta a qualidade do ambiente natural e cultural e depende dela, uma vez que o ambiente actua como produtor de bens turísticos mas também como receptor de pressões que desafiam a sua capacidade potencial de oferecer oportunidades turísticas (Partidário, s/d).

O planeamento estratégico do desenvolvimento turístico e o ordenamento territorial do turismo são condições de competitividade para o sector, que opera num mercado globalizado, volátil, agressivo o que lhe confere uma considerável incerteza quanto ao futuro. As suas antecipação e organização constituem o pilar de todo o processo de desenvolvimento turístico sustentável, que é da responsabilidade de todos (Careto e Lima, 2007).

A paisagem global representa um valor fundamental do território e da oferta turística, constituindo-se ainda como recurso de grande fragilidade. A sua destruição repercute-se negativamente, a curto e a longo prazo, na competitividade dos próprios destinos (Careto e Lima, 2007).

Esta opinião não é partilhada apenas pela comunidade científica e pelos ambientalistas mas também por profissionais do sector. Entre estes, destaca-se a opinião de um dos mais reconhecidos empresários do sector, André Jordan, que defende que a valorização ambiental em torno do imobiliário é necessária para atrair clientes, sejam estes utentes ou investidores, e afirma peremptoriamente que «o ambiente é um bom negócio» (Raposo, 2001 *in* Jordan, 2009). Na base desta afirmação estão as experiências deste grupo empresarial com o desenvolvimento da Quinta do Lago, em Vilamoura e no Belas Clube de Campo, em que a preocupação com o ordenamento do território, a conservação do património natural e a qualidade ambiental foram linhas orientadoras do desenvolvimento de *resorts* integrados ou *master planned communities* cujo sucesso é até hoje reconhecido internacionalmente.

A REQUALIFICAÇÃO DOS DESTINOS TURÍSTICOS

Na segunda metade do século passado, verificou-se um crescimento desmedido da actividade turística que levou a que muitos destinos tenham crescido esvaziados de qualquer tipo de planeamento ou ordenamento do território e sem respeito pela capacidade de carga do local, o que levou à massificação da oferta sem qualquer organização ou disponibilidade de serviços e infra-estruturas de apoio da qualidade. Foi um crescimento em quantidade e não um desenvolvimento com qualidade.

A reabilitação desses destinos turísticos passou a ser uma necessidade cada vez mais urgente, sob pena de eles se tornarem obsoletos e se perder o investimento já efectuado. Os programas específicos de reabilitação dos *resorts* e as melhorias ambientais são então essenciais para se poder assegurar o compromisso já assumido com o turismo em capital e recursos humanos (Baud-Bovy e Lawson, 1998).

Desta requalificação fazem parte a reorganização do território (que, entre outras, pode incluir medidas como a demolição de estruturas já existentes, a introdução de melhorias ao nível paisagístico, a construção de novas vias de acesso, limitando a circulação rodoviária e privilegiando as ciclovias e vias pedonais de modo a respeitar a capacidade de carga dos locais), a promoção da qualidade ambiental e a conservação da natureza (através do recurso à implementação de instrumentos de gestão ambiental, como sejam a ISO 14001, o EMAS, a Green Globe ou outros programas específicos dos sectores de actividade).

OS *RESORTS* INTEGRADOS COMO FORMAS DE TURISMO AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEIS

Com os erros cometidos no passado, facilmente se compreende que o planeamento integrado, com respeito pela capacidade de carga do local, pela história e a cultura da região e o envolvimento e o comprometimento de todos os *stakeholders*, com particular atenção para a comunidade, as organizações não governamentais e as autoridades locais e regionais, são factores-chave para a introdução da sustentabilidade e da qualidade nos projectos turísticos. Neste sentido, os *resorts* integrados assumem-se como uma solução para o desenvolvimento de projectos turísticos de qualidade.

Os *resorts* integrados são geralmente construídos em novos locais, livres das condicionantes dos desenvolvimentos anteriores; podem ser planeados e programados em detalhe, por uma única equipa de especialistas, para assegurar que todos os equipamentos necessários sejam considerados, nos locais mais adequados e com a dimensão e o enquadramento correctos. Os *resorts* integrados actuais deverão ser planeados para dar resposta às necessidades do mercado e do desenvolvimento (Baud-Bovy e Lawson, 1998).

O planeamento integrado foi desenvolvido para reduzir as consequências do desenvolvimento desordenado e descontrolado dos *resorts* e das regiões turísticas. Deste modo, os *resorts* integrados são planeados cuidadosamente de modo a garantirem uma correcta utilização do solo e, redes de infra-estruturas, equipamentos e serviços adequados à capacidade instalada e às características que se pretende assegurar para a exploração do *resort*. A gestão destes conjuntos turísticos é, geralmente, efectuada de modo integrado, existindo uma entidade responsável pela gestão dos serviços comuns, actividades e experiências que são oferecidos ao turista, bem como pela actividade promocional (THR, 2006).

Neste sentido, os *resorts* integrados podem ser encarados como *master planned communities*, na medida em que apresentam uma diversidade de tipologias de alojamento, comércio e serviços, espaços verdes e equipamentos de recreio e lazer. Em geral, resultam de um programa de desenvolvimento a longo prazo e multifaseado que combina uma diversidade de utilizações do solo complementares (Schmitz *et al.*, 1998).

De acordo com o estudo elaborado para o Turismo de Portugal, IP, pela consultora espanhola THR em 2006, os *resorts* integrados podem ser desenvolvidos segundo diversos modelos, sendo que os considerados «bons modelos» são os que são sustentáveis e integrados no território, em oposição aos «maus modelos», os quais têm associados elevados custos económicos, sociais e ambientais. Neste estudo, é ainda avançado um conjunto de critérios que devem ser considerados no desenvolvimento de *resorts* e que determinam a diferença entre um «bom» e um «mau» modelo (Quadro 3.1.).

Quadro 3.1.

Crítérios para o desenvolvimento e a exploração de *resorts*

Variável	Contribui para Um Bom Modelo	Contribui para Um Mau Modelo
1. Propriedade do solo	Propriedade local	Propriedade estrangeira
2. Regime do solo	Em concessão a longo prazo	Venda
3. Investidores	Grandes investidores locais	Muitos estrangeiros
4. Consumo do solo por cama	Razoável	Muito elevado
5. Tipologia de utilização	Hoteleira e vários tipos de residencial	Só um tipo de residencial
6. Utilização residencial	Mais de 120 dias/ano	Menos de 40 dias/ano
7. Postos de trabalho	Mais de 0,8/cama	Menos de 0,4/cama
8. Entradas anuais	Mais de 6000 euros/cama	Menos de 2000 euros/cama
9. Efeito multiplicador	Mais de 1,8	Menos de 1,4
10. Tipo de produto	<i>Resort</i> com grande variedade de experiências	<i>Resort</i> que só oferece camas
11. Diversificação	<i>Resort</i> que permite penetrar vários mercados	<i>Resort</i> que não traz novos tipos de clientes
12. Competitividade	<i>Resort</i> capaz de dar um elevado valor aos clientes, graças a uma gestão integrada	<i>Resort</i> sem gestão integrada, ou sem qualquer outro tipo de gestão
13. Impacto social	O <i>resort</i> gera baixos custos	O <i>resort</i> gera mais banalização
14. Impacto ambiental	O <i>resort</i> gera baixos custos ambientais e introduz medidas compensatórias	O <i>resort</i> gera altos custos ambientais, sem introduzir medidas compensatórias



Variável	Contribui para Um Bom Modelo	Contribui para Um Mau Modelo
15. Envolvimento das populações locais	A população e os pequenos empresários locais têm negócios e postos de trabalho no <i>resort</i>	O <i>resort</i> é um gueto separado da população local

Fonte: THR, 2006.

Através da análise do Quadro 3.1, pode constatar-se que a maioria das variáveis indicadas vai ao encontro de critérios de sustentabilidade económica, social e ambiental, considerados factores de sucesso para o desenvolvimento, a gestão e a exploração do sector imobiliário-turístico. Aliás, neste estudo, são indicados os «10 factores-chave a controlar para evitar criar modelos perversos de desenvolvimento de *resorts* integrados», entre os quais o impacte social e ambiental surge posicionado a meio. O estudo revela ainda que, efectivamente, a sustentabilidade ambiental e social é encarada como um elemento determinante para o sucesso da actividade deste sector.

Deste modo, os *resorts* integrados apenas poderão ser considerados uma abordagem correcta e adequada à sustentabilidade no turismo imobiliário se forem desenvolvidos segundo os bons modelos. O sobredesenvolvimento, a utilização de ambientes naturais, o investimento em segundas residências e a especulação imobiliária em vez do investimento turístico, o isolamento da comunidade local, com apropriação dos seus recursos e a falta de controlo da qualidade são alguns dos pontos comumente criticados no desenvolvimento de *resorts*. Muitas destas dificuldades tiveram origem numa organização inadequada, em deficiências no planeamento (particularmente no entendimento das motivações reais subjacentes ao desenvolvimento e às suas consequências socioeconómicas) e numa administração incorrecta (Baud-Bovy e Lawson, 1998).

Como caso de estudo que exemplifique as boas práticas em matéria de ordenamento do território e conservação ambiental será apresentado o Troiaresort.

C A S O D E E S T U D O

Troiaresort

O Troiaresort está instalado numa área de 486 hectares na extremidade norte da península de Tróia (Carvalhal, Grândola), correspondendo às

unidades operativas de planeamento e gestão (UNOP) 1, 2, 3 e 4 da área de desenvolvimento turístico (ADT) de Tróia.

A oferta do Troiaresort dirige-se aos mercados do turismo residencial, de reuniões, de congressos e de incentivos, das famílias, da náutica de recreio e do golfe, reunindo infra-estruturas de alojamento turístico (hotel, hotel-apartamento, apartamentos turísticos), componente imobiliária (*villas* e *town houses*) marina, campo de golfe, zona comercial, espaços verdes e de lazer, praias.

No *resort* podem ser encontradas uma zona de sapal, denominada Caldeira, e as ruínas romanas de Tróia, classificadas como monumento nacional desde 1910. Na envolvente desta área está prevista a instalação de um conjunto turístico de baixa densidade com cerca de 125 unidades de alojamento, um pequeno hotel de charme, um centro de interpretação arqueológico e ambiental, além de equipamentos e infra-estruturas de apoio.

No projecto Troiaresort, apostou-se, desde o início, na excelência ambiental como fonte de vantagem competitiva e no património ambiental como um recurso capaz de criar valor enquanto elemento de diferenciação ou capitalizado em novos serviços e produtos.

Com essa visão comum, promotor, projectistas e consultores ambientais trabalharam em conjunto, partilhando informação e integrando a assessoria ambiental como uma componente decisiva dos projectos. Por outro lado, adoptou-se uma política de máxima transparência, quer com o Governo e as autoridades locais e regionais, quer com as organizações não governamentais, os *media* e o público em geral.

A metodologia utilizada desenvolveu-se em três etapas. Em primeiro lugar, realizou-se um estudo ambiental estratégico, à escala do plano de urbanização, que definiu as principais restrições e desenvolveu o conceito. Seguiram-se os estudos de impacte ambiental, que incluíram uma avaliação ambiental estratégica de todo o projecto. Finalmente, implementou-se um SGA, que foi sucessivamente desenvolvido para as fases de projecto, construção e exploração. O resultado traduziu-se num conceito mais eficiente do ponto de vista económico e num produto ambientalmente integrado e coerente do ponto de vista urbanístico.

A certificação NP EN ISO 14001 e o registo EMAS do SGA referentes ao projecto, à construção e à exploração do Troiaresort (onde se incluem as actividades de serviços de alojamento, restauração e lazer, como por exemplo o golfe e a marina), o galardão Bandeira Azul da Europa obtido para as três

praias e para a marina, e o certificado Eco-Golfe constituem as evidências do sucesso da gestão ambiental implementada.

Em matéria de responsabilidade social no projecto Troiaresort, destaca-se o benefício socioeconómico para a região em que ele está inserido, em termos de emprego e de qualificação de recursos humanos, perspectivando-se que o número de postos de trabalho a criar represente um crescimento de cerca de 8% do emprego no conjunto dos concelhos de Grândola, Alcácer do Sal e Setúbal (cf. Resolução do Conselho de Ministros n.º 22/2000, de 8 de Maio).

Ao nível das acções realizadas no Troiaresort podem ser destacadas três grandes linhas em matéria de responsabilidade social: envolvimento com a comunidade, protecção do património e diálogo com as partes interessadas.

O envolvimento com a comunidade assume especial relevância no Troiaresort. Este envolvimento traduz-se na realização de actividades de educação ambiental abrangendo maioritariamente crianças e jovens que residem na envolvente do Troiaresort, o que constitui assim um canal de ligação privilegiado com essa comunidade; no apoio às festas de Nossa Senhora do Rosário de Tróia, uma manifestação popular associada à comunidade piscatória de Setúbal que se realiza anualmente na área da Caldeira, em Tróia, ao nível da criação de condições de logística, segurança e limpeza durante as festividades; na doação de bens (mobiliário, equipamentos, roupas de cama e utensílios diversos) a várias instituições beneficiárias; na criação de condições de acesso às praias de Tróia por parte de cidadãos com mobilidade reduzida, sendo que, na sequência de um conjunto de melhorias efectuadas na praia Tróia-Mar, nomeadamente ao nível dos passadiços de acesso, da instalação de uma passadeira no areal, do estacionamento e da criação de condições de acessibilidade às diferentes estruturas do apoio de praia, o galardão Praia Acessível tem sido atribuído consecutivamente desde 2008 a esta praia.

No que respeita à protecção do património, está em curso um projecto de conservação e valorização da estação arqueológica das ruínas romanas de Tróia, ao abrigo de um protocolo estabelecido entre a Imoareia, o Instituto Português de Arqueologia e o Instituto Português do Património Arquitectónico. O projecto prevê sobretudo o estudo do acervo de escavações antigas confiado ao Museu Nacional de Arqueologia, trabalhos de conservação e valorização das estruturas já descobertas, a criação de um centro de interpretação e a instalação de um percurso de visita com sinalética interpretativa. Embora o

plano de valorização das ruínas esteja ainda em fase de elaboração, foram já desenvolvidos vários trabalhos de conservação e outros preparatórios da valorização, dos quais se destacam o enchimento de praia efectuado em 2007 na área adjacente às ruínas, com areias provenientes das obras do Troiaresort e com o objectivo de proteger um conjunto de estruturas em risco, o levantamento arqueológico de um dos núcleos, a reparação de algumas das edificações existentes e a realização de acções de limpeza, escavação e desafogamento de estruturas. No âmbito dos trabalhos preparatórios da valorização do sítio, têm sido efectuados trabalhos de escavação e tratamento de materiais por estudantes universitários.

Fonte: Imoareaia, 2009.



PONTO DA SITUAÇÃO

A relação entre turismo e ambiente nem sempre foi entendida como uma relação biunívoca na qual o ambiente funciona como suporte à qualidade do destino turístico. Da mesma forma, a noção de que a qualidade no turismo passa, obrigatoriamente, pela qualidade ambiental nem sempre foi compreendida. Por este motivo, foram sendo cometidos erros que levaram a uma necessidade de intervenção nos destinos existentes e a um repensar do desenvolvimento de novos projectos.

Planeamento e organização do território, respeito pelo património natural e pela capacidade de carga do local, com a obtenção da consequente qualidade ambiental, são factores essenciais quer para a requalificação e a recuperação de destinos turísticos existentes, quer para o desenvolvimento de novos projectos. A implementação prática destes conceitos é, muitas vezes, complexa e envolve a conjugação de esforços e o estabelecimento de parcerias entre empresas e entidades dos sectores público e privado. Mas, a par da complexidade, está a necessidade de pôr em prática estes conceitos, reconhecida cada vez mais não só pela comunidade científica, mas também pelos próprios agentes e investidores do sector, que têm uma visão mais alargada deste negócio e que pretendem construir destinos turísticos sustentáveis e duradouros.



QUALIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS: PERCEPÇÃO E REALIDADE

Neste capítulo serão abordadas as noções de qualidade percebida pelo turista e qualidade real. Serão analisadas as situações em que estas noções são coincidentes e aquelas em que elas são distintas, sob as perspectivas do turista e do gestor do destino, equipamento ou serviço turístico.

S U M Á R I O



QUALIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS: PERCEPÇÃO E REALIDADE

O sucesso de qualquer negócio, ou actividade, depende em grande medida da sua capacidade de ir ao encontro, ou de superar, as expectativas dos seus clientes. O caso de um destino turístico não é excepção. A capacidade que um destino turístico tem de ir ao encontro dos requisitos dos seus clientes, de conseguir atrair novos turistas e de fidelizar, ou reter, os clientes que já conhecem o destino é a chave do sucesso de qualquer destino turístico. Mas para tal é fundamental que a qualidade produzida pelo destino seja a percebida e a pretendida pelo turista. Neste contexto, «saber ouvir» os clientes e interpretar as suas necessidades e expectativas constitui uma primeira fase do processo de construção de um destino de qualidade. Depois, é necessário intervir em áreas e equipamentos que sejam determinantes para a percepção dessa qualidade pelos turistas. É de referir que em todo este processo de criação de qualidade é importante atender ao custo associado, de modo a que a relação qualidade/preço torne o destino viável e financeiramente sustentável.

Um destino turístico de qualidade é composto por diferentes variáveis, que incluem o ordenamento do território e a qualidade ambiental do espaço onde se insere o destino, as infra-estruturas e os equipamentos de transportes que servem o local, os equipamentos e serviços disponíveis (nos quais se incluem os serviços de saúde), os espaços comerciais existentes, os equipamentos de animação e lazer que permitem o desenvolvimento de actividades culturais, desportivas e de lazer, favorecem a diversificação da oferta e vão ao encontro de múltiplos e variados requisitos de clientes.

Atendendo à multiplicidade de factores e variáveis que compõem um destino turístico e que se deverá ter em conta em todo este processo, facilmente se percebe que garantir a qualidade num destino turístico é uma tarefa altamente complexa e que só com o envolvimento de todos os intervenientes será possível alcançar os seus objectivos.

A segmentação do mercado e a identificação do(s) grupo(s) de clientes que se pretende atrair são fundamentais para que a qualidade produzida seja reconhecida e valorizada por esses clientes. Por exemplo, se o destino turístico assenta, essencialmente, no mercado de golfe, é importante criar *packages* atractivos de alojamento e golfe que incluam também outros atractivos valorizados por este grupo de clientes (como massa-

gens específicas, transferes entre o local de alojamento e o campo de golfe, entre outros). Se, por outro lado, o destino em questão está essencialmente voltado para as famílias, os clientes valorizarão alojamentos com capacidade adequada para elas (por exemplo: moradias), equipamentos destinados às crianças, como *kids club*, equipamentos de restauração com menus infantis, existência de equipamentos de animação que permitam a realização de actividades em família (como por exemplo parques aquáticos, infra-estruturas desportivas, entre outros). Se estivermos a analisar destinos turísticos que privilegiem o turismo sénior, a existência de bons equipamentos e serviços de saúde e a existência de *packages* que permitam estadas mais longas a preços mais vantajosos poderão ser alguns dos determinantes a considerar.

Naturalmente que um mesmo destino poderá dar resposta a requisitos de diferentes tipos e segmentos de mercado. Nestes casos, o destino deverá apresentar uma diversidade de tipologias de alojamento, equipamentos e serviços que permita ir ao encontro dos requisitos dos clientes que se pretende captar. Deverá ser dada especial atenção ao modo como estes diferentes equipamentos coexistem no destino, de modo a que uma utilização não incompatibilize ou interfira com outra. Por exemplo, se um mesmo destino pretende dar resposta a um público mais jovem, que valoriza os espaços de animação nocturna, e ao turismo sénior, que, geralmente, valoriza o silêncio e a tranquilidade, é importante que os equipamentos de animação se localizem em zonas afastadas do alojamento destinado ao turismo sénior, para evitar conflitos de interesses.

Em última análise e citando André Jordan: «Temos de ser humildes. Não podemos impor ao mundo o que achamos melhor ou mais bonito. Temos de interpretar o que as pessoas querem e dar-lhes aquilo a que aspiram, porque, afinal de contas, esta é a indústria em que tentamos fazer as pessoas felizes. Isto é o que é importante» (Green, 2009 *in* Jordan, 2009).



PONTO DA SITUAÇÃO

Tal como temos vindo a abordar ao longo do presente manual, nem sempre a qualidade produzida pelas organizações é entendida e valorizada pelos clientes da mesma forma, existindo diferenças entre a realidade e a percepção.

A correcção destas diferenças é fundamental para garantir que a organização consegue ir ao encontro do que o cliente pretende, assegurando simultaneamente a maximização da sua rentabilidade. Mas se esta tarefa não é de todo fácil para uma organização, então nos destinos turísticos em que a qualidade depende do trabalho desenvolvido por uma rede complexa

de vários agentes, empresas e entidades inter-relacionadas entre si é ainda muito mais difícil.

O compromisso real e efectivo de todos os agentes que actuam no destino turístico de qualidade, sempre com enfoque no cliente, o desenvolvimento de parcerias entre os vários agentes do sector que garantam a complementaridade das actividades desenvolvidas e o desenvolvimento de um trabalho norteado por uma estratégia integradora serão algumas das premissas que os destinos turísticos deverão ter em conta no sentido de conseguirem que a qualidade real e a qualidade percebida sejam coincidentes.



QUALIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS: CONCLUSÕES

Ao longo do presente manual foram abordadas algumas matérias que, pela sua importância, merecem ser destacadas.

S U M Á R I O



ELEMENTOS FUNDAMENTAIS

O primeiro destaque vai para a noção de requisito de cliente e a sua importância para a definição e a compreensão do conceito de qualidade no turismo, independentemente da actividade particular de que se estiver a tratar. Saber o que os clientes esperam do serviço prestado e em que medida se está a ir ao encontro desses requisitos é fundamental num sector onde a qualidade é muito difícil de avaliar, por ser intrínseca a cada um dos clientes e dependente de um conjunto vasto e complexo de condicionantes. Neste contexto, saber «ouvir» é imprescindível, pelo que a utilização de ferramentas que permitam auscultar os clientes é determinante. Aqui, destacam-se os inquéritos de avaliação de satisfação, mas também a actividade de relações públicas, que poderá ser exercida por todos quando contactam e interagem com os clientes, permitindo a obtenção de mais e melhor informação.

Nesta fase de obtenção de informação, chama-se a atenção para a necessidade de se utilizarem abordagens e ferramentas que não se tornem incomodativas para o cliente, sob pena de não só não se conseguir qualquer *feedback* útil, mas também de se ter um cliente insatisfeito. Não nos devemos esquecer de que, numa época em que a qualidade é uma preocupação cada vez mais generalizada entre as várias empresas, nos diferentes sectores de actividade, e em que todos os dias somos abordados para responder a questionários de avaliação de satisfação, quer pelo correio, quer por *e-mail*, quer por telefone, deverão ser equacionadas outras formas de obter o *feedback* dos clientes.

Além de tentar compreender a qualidade que cada cliente pretende, é também importante avaliar quanto é que o cliente está disposto a pagar pela qualidade que recebe, isto é, a relação qualidade/preço, no sentido de melhor poder posicionar o serviço que lhe é prestado. Quem exige qualidade sabe que esta tem de ser paga e deve estar disposto a pagá-la. Nesta matéria, existem algumas variáveis que devem ser acauteladas, nomeadamente os desvios entre a qualidade produzida e a qualidade pretendida pelo cliente e entre a qualidade produzida e a qualidade percebida pelo cliente.

Muitas vezes, existe uma lacuna entre a qualidade que a empresa produz e aquela que o cliente pretende, tal como foi abordado no Capítulo 1. Se a empresa está a investir numa produção de qualidade que não é a que o cliente pretende, muito provavelmente a relação qualidade/preço não está equilibrada no sentido do cliente. Esta relação pode igualmente estar desequilibrada numa situação em que a qualidade produzida não é a qualidade percebida pelo cliente. Em ambas as situações a empresa está a desenvol-

ver esforços e a fazer investimentos que não são reconhecidos ou valorizados pelo cliente, desperdiçando assim recursos e perdendo dinheiro. Assim, quando a relação qualidade/preço não é satisfatória para o cliente, também não é satisfatória para a empresa ou organização que a produz.

Por exemplo, se uma unidade hoteleira coloca em cada quarto, no dia da chegada dos clientes, um cesto com fruta e se, sistematicamente, a maior parte dessa fruta não é consumida, tendo de ser deitada ao lixo, estamos perante uma situação em que a empresa despendeu recursos humanos e financeiros no sentido de agradar ao cliente e isso não está a ser valorizado. Neste caso, faz todo o sentido ponderar a alteração desse *wellcome pack*, reavaliando os recursos de modo a que o resultado produzido possa ser mais valorizado pelo cliente.

É a partir desta constante «escuta» do cliente que a qualidade deve ser produzida. Os *feedbacks* dos clientes devem ser analisados e avaliados regularmente pela organização e deverão ser efectuados reajustamentos à actividade no sentido de reduzir as lacunas entre a qualidade produzida e a qualidade pretendida pelo cliente e entre a qualidade produzida e a qualidade percebida pelo cliente, de modo a otimizar a relação qualidade/preço.

A qualidade produzida e a forma como ela é comunicada para o exterior deverão ser equacionadas pelas várias empresas e organizações que operam no sector de modo a que elas possam tirar o máximo partido quer em termos de benefícios internos (como, por exemplo, pela melhoria da organização interna da empresa), quer em termos de benefício externos (como por exemplo, pela melhoria da imagem para o exterior). Estas temáticas foram abordadas no Capítulo 2.

O último destaque vai para os assuntos abordados no Capítulo 3: a qualidade ambiental, a conservação do património natural e o ordenamento do território enquanto factores-chave para a qualidade e o sucesso dos destinos turísticos. A compreensão e o respeito pela relação de interdependência entre o turismo e o ambiente são fundamentais para que os destinos turísticos possam ser desenvolvidos numa base sustentável e num contexto de médio e longo prazo. E esta questão deverá ser tida em atenção não na concepção de novos *resorts* e novos destinos turísticos, mas sim na requalificação e no reinventar de destinos que já chegaram à fase de maturidade.

Apenas com uma postura proactiva das empresas e organizações que actuam no sector turístico, que tenha em consideração os vários aspectos abordados ao longo deste manual, se poderá construir um turismo de qualidade, duradouro, diferenciador e competitivo.

REFERÊNCIAS |

BIBLIOGRAFIA

- AMORIM, José e NOVAIS, Maria do Rosário, *Guia para Controlo da Segurança Alimentar em Restaurantes Europeus*, Laboratório de Microbiologia dos Alimentos, Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, Lisboa, 2006.
- ANSARAH, Marília Gomes do Reis, *Turismo – Como Aprender, como Ensinar*, vol. 2, 3.^a edição, Editora Senac, São Paulo, 2000.
- APCER, *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo*, Porto, 2007.
- BAUD-BOVY, Manuel e LAWSON, Fred R., *Tourism and Recreation Handbook of Planning and Design*, 2.^a edição, Architectural Press, Oxford, 1998, pp. 131-133.
- BENI, Mário Carlos, *Análise Estrutural do Turismo*, 10.^a edição, Editora Senac, São Paulo, 1997.
- CARETO, Hélder e LIMA, Susana, *Turismo e Desenvolvimento Sustentável – 2*, GEOTA, Lisboa, 2007.
- CLARKSON, Max B. E., «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n.º 1, pp. 92-117.
- COLTRO, Alex, «A Gestão da Qualidade Total e Suas Influências na Competitividade Empresarial», *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, vol. 1, n.º 1, 1.º semestre de 1996.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, *Livro Verde – Promover Um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas, 2001.
- COSTA, Rodrigues, *Introdução à Gestão Hoteleira*, LIDEL – Edições Técnica, Lda., Lisboa, 2008.
- COSTA, Rodrigues, *Introdução à Gestão Hoteleira*, LIDEL – Edições Técnica, Lda., Lisboa, 2008.
- CUNHA, Licínio, *Introdução ao Turismo*, 3.^a edição, Editorial Verbo, Lisboa, 2007.
- Decreto Regulamentar n.º 20/2008, de 27 de Novembro.
- Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março.
- Decreto-Lei n.º 12/99, de 11 de Janeiro.
- Decreto-Lei n.º 209/97, de 13 de Agosto.
- Decreto-Lei n.º 263/2007, de 20 de Julho.
- Decreto-Lei n.º 425/99, de 21 de Outubro.
- Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de Março.
- Decreto-Lei n.º e 76 -A/2006, de 29 de Março.

- FIRMINO, Manuel Brazinha, *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa, 2007.
- GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J. R. Brent; MCINTOSH, Robert W., *Turismo – Princípios, Práticas e Filosofias*, 8.ª edição, Bookman, Porto Alegre, 2002.
- GOMES, Paulo J. P., *A Evolução do Conceito de Qualidade: dos Bens Manufacturados aos Serviços de Informação*, Cadernos BAD, 2004.
- GREEN, Roger, «Essential Algarve», Junho-Julho 2009 in JORDAN, André, *Posto de Observação 2*, 1.ª edição, Editorial Estampa, Lisboa, 2009.
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION, NP EN ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos, 2004.
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION, NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, 2005.
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION, NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, 2008.
- LEIDNER, Rüdiger, *The European Tourism Industry - A Multi-Sector with Dynamic Markets*, Comissão Europeia, Luxemburgo, Março de 2004.
- MARTINS, Roberto António e NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa, «Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização», revista *Gestão e Produção*, vol. 5, n.º 3, pp. 298-311, Dezembro de 1998.
- MORGADO, Catarina, *Introdução aos Sistemas de Gestão da Qualidade*, Blue Phoenix Consulting, Outubro de 2006.
- NETO, João Batista M. Ribeiro; HOFFMAN, Silvana Carvalho; TAVARES, José da Cunha, *Sistemas de Gestão Integrados: Qualidade, Meio-Ambiente, Responsabilidade Social, Segurança e Saúde no Trabalho*, Editora Senac, São Paulo, 2008.
- OLIVEIRA, Otávio J., *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados*, São Paulo Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2006.
- PARTIDÁRIO, M. R., «Ambiente e Turismo», *Economia e Prospectiva*, revista do Ministério da Economia, 4 de Fevereiro.
- PORTARIA n.º 327/2008, de 28 de Abril.
- RAPOSO, Gabriela, «Vida Económica», Março de 2001 in JORDAN, André, *Posto de Observação 2*, 1.ª edição, Editorial Estampa, Lisboa, 2009.
- REGULAMENTO (CE) n.º 1221/2009, de 25 de Novembro.
- RIBEIRO, A., *Conceitos e Princípios de Qualidade*, Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 2009.
- SCHMITZ, Adrienne; BOOKOUT, Lloyd W.; INSTITUTE, Urban Land et al., *Trends and Innovations in Master-Planned Communities*, Urban Land Institute, Washington, DC, 1998.
- THR, «10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal – Gastronomia e Vinhos», 2006.

- THR, *Resorts Integrados e Turismo Residencial*, Turismo de Portugal, Lisboa, 2006.
- TURISMO DE PORTUGAL, IP, *Plano Estratégico Nacional para o Turismo*, Lisboa, 2007a.
- TURISMO DE PORTUGAL, IP, *Estabelecimentos de Restauração e Bebidas – Denominações e Procedimentos*, Lisboa, 9 de Maio de 2007b.
- TURISMO DE PORTUGAL, IP, *Análise dos Mercados Emissores – Identificação e Caracterização dos Principais Operadores Turísticos Europeus*, Lisboa, Julho de 2009.
- VAZ, Gil Nuno, *Marketing Institucional: O Mercado de Ideias e Imagens*, 2.^a edição, São Paulo Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2003.
- VERLAG Dashöfer, *Manual Prático para a Gestão da Qualidade nas Organizações* (Capítulo 5.10. «Sector dos Serviços»), Edições Verlag Dashofer, Lisboa, 2005.

RECURSOS ONLINE

- <http://acspgolf.auduboninternational.org/>, acessado a 12/4/10.
- <http://naturlink.sapo.pt/article.aspx?menuid=10&cid=11404&bl=1§ion=3>, acessado a 20/4/10.
- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade>, acessado a 25/11/09.
- <http://www.abae.pt/programa/BA/descricao.php>, acessado a 16/4/10.
- <http://www.apcer.pt/index.php?cat=64&item=57&hrq=>, acessado a 2/2/10.
- <http://www.certif.pt/cservicos.asp>, acessada a 9/2/10.
- <http://www.conteudoeditora.com.br/publicacoes/?ec=287&cs=8>, acessado a 16/4/10.
- <http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=1195>, acessado a 2/2/10.
- http://www.instituto-camoes.pt/lextec/por/domain_8/definition/11370.html, acessado a 18/4/10.
- http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_ocf.asp, acessado a 2/2/10.
- <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1576>, acessado a 26/11/09.
- <http://www.turismodeportugal.pt/>, acessado a 10/2/10.
- <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ProdutoseDestinos/Pages/GastronomiaieVinhos.aspx>, acessado a 11/2/10.
- <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%aaas/turismodeportugal/QuemSomos/Pages/QuemSomos.aspx>, acessado a 2/2/10.
- http://www.tuv.pt/trp_Eco_Golf.html, acessado a 18/4/10.
- <http://www.yachtharbourassociation.com/GoldAnchors.asp>, acessado a 16/4/10.

ÍNDICE |

Introdução.....	5	Avaliação da Qualidade dos Equipamentos.....	45
Capítulo 1: Aspectos Introdutórios e Conceptuais sobre Qualidade.....	9	Comunicação da Qualidade para o Exterior.....	46
Qualidade: a Evolução do Conceito.....	10	Qualidade da Actividade de Prestação de Serviços Turísticos.....	49
A Qualidade nos Serviços.....	13	Caracterização da Actividade de Prestação de Serviços Turísticos.....	49
Percepção da Qualidade pelos Vários Agentes/ <i>/Stakeholders</i>	15	Desenvolvimento de Pacotes Turísticos.....	51
Os «Clientes» da Qualidade.....	15	Avaliação do Sucesso e da Qualidade dos Produtos Turísticos Concebidos.....	53
A Qualidade para os Clientes.....	17	Tendências Futuras.....	53
A Implementação de Um SGQ.....	20	Qualidade da Restauração.....	54
Reconhecimento Externo da Qualidade.....	24	Caracterização de Equipamentos de Restauração.....	54
Certificação de SGQ.....	24	Como se Define a Qualidade neste Tipo de Equipamentos e Serviços.....	55
Capítulo 2: Qualidade e Turismo.....	29	A Importância destes Equipamentos em Contexto de Turismo.....	56
Aspectos Introdutórios.....	30	A Importância da Segurança e da Qualidade Alimentar para a Qualidade dos Equipamentos de Restauração e o Respectivo Enquadramento Legal.....	57
A Qualidade como Condição Fundamental de Competitividade.....	32	Metodologias de Avaliação da Qualidade e Formas de Comunicação para o Exterior.....	58
Qualidade do Alojamento Turístico.....	36	Qualidade das Infra-Estruturas e dos Equipamentos de Transporte.....	62
Alojamento Turístico.....	36	Avaliação da Qualidade das Infra-Estruturas e dos Equipamentos.....	62
Avaliação da Qualidade no Alojamento Turístico.....	37		
Qualidade dos Equipamentos de Animação Autónomos.....	43		
Equipamentos de Animação Autónomos.....	43		
Contributo destes Equipamentos para a Escolha do Destino/Local de Férias.....	44		

Contributo destes Equipamentos e destas Infra-Estruturas para a Escolha do Destino/Local de Férias.....	63
Comunicação da Qualidade para o Exterior: Marcas de Qualidade.....	64
Capítulo 3: Qualidade no Ordenamento do Território e Conservação Ambiental.....	71
Ordenamento do Território, Qualidade do Ambiente e Conservação da Natureza nos Destinos Turísticos.....	72
A Requalificação dos Destinos Turísticos	73
Os <i>Resorts</i> Integrados como Formas de Turismo ambientalmente Sustentáveis.....	74
Capítulo 4: Qualidade nos Destinos Turísticos: Percepção e Realidade.....	81
Qualidade nos Destinos Turísticos: Percepção e Realidade.....	82
Capítulo 5: Qualidade nos Destinos Turísticos: Conclusões	85
Elementos Fundamentais.....	86
Referências.....	89

