

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA DE GESTÃO DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS EM FRANCA SP

Daniele Silva Alves¹

Alessandro Ramos Carloni²

Resumo

A indústria do turismo é de grande importância, movimentando uma longa cadeia de negócios, entre elas a das agências de turismo. Com a expansão da economia, é importante que estas agências sejam bem gerenciadas, permitindo assim um forte elo com outros segmentos e agregando valor ao mercado. Com o intuito de proporcionar uma visão organizada dos produtos e serviços, foi proposto um plano de ideias e melhorias com a introdução de uma gestão de qualidade dos processos de gerenciamento de uma empresa de turismo de pequeno porte na cidade de Franca/SP. O objetivo proposto deste trabalho foi identificar problemas e sugerir soluções quanto a preparação de uma viagem na agência em questão, com o uso de algumas ferramentas da qualidade. A metodologia utilizada no trabalho foi através de um estudo de caso "in loco" na agência e pesquisas de campo realizada por meio de visitas e entrevistas com os proprietários da empresa, complementado com pesquisas bibliográficas. Considerando-se os problemas encontrados, analisou-se e foram implementadas as ferramentas da qualidade denominadas de fluxograma, como uma alternativa para sistematizar o processo total da programação de uma viagem, a folha de verificação, para auxiliar na identificação de falhas antes e depois das viagens programadas e a carta de controle que possibilita avaliar o histórico de demandas de viagens ao longo de um tempo. Obteve-se uma melhora significativa no desenvolvimento dos processos de preparação de uma viagem, permitindo todo controle do processo e possivelmente economia de tempo, garantindo assim um melhor gerenciamento de todo processo operacional, a custos baixos.

Palavras-chave: Carta de controle. Folha de verificação. Fluxograma. Turismo.

Abstract

The tourism industry is of great importance as it moves a wide variety of business, including travel agencies. With the expansion of the economy, it is important that the agencies are well managed, thus allowing a strong link with other segments and adding value to the market. In order to provide an organized view of products and services, a plan of ideas and improvement was proposed with the introduction of a quality management of the management processes of the tourism company in the city of Franca-SP. The objective of this article is to identify problems and to suggest solutions regarding the preparation of a trip in the agency in question. The methodology used in this article was based on a case study "on site" in the agency, and field research realized through visits and interviews with business owners

¹ Fatec Franca - SP; alvesdaniele043@gmail.com

² Fatec Franca - SP; alessandrocarloni@yahoo.com.br

complemented with bibliographical research. Considering that the question of quality evolves over time, we used the flowchart tools as an alternative to evaluate the total process of scheduling a trip, the check sheet that assists in the identification of failures to improve the travel process, and the control chart that makes it possible to assess the growth of travel demanding over time. There was a significant improvement in the development of travel preparation processes, allowing all process control and possibly time saving, enabling a better management of the whole operational process with low costs.

Keywords: Control chart. Check sheet. Flowchart. Tourism.

1 Introdução

Com o aumento da demanda no setor turístico nos últimos anos, e consequentemente o surgimento de inúmeras empresas ligadas a área, o que permite uma empresa se estabelecer no mercado é o seu diferencial, neste quesito qualidade torna-se algo de extrema importância na escolha final do consumidor.

As ferramentas da qualidade têm se tornado um aliado importante para a permanência e crescimento de uma empresa no mercado atual, elas nos permitem avaliar de uma forma minuciosa os processos de produção de uma empresa em qualquer área de atuação. Dentre as sete ferramentas principais para uma melhoria da gestão da qualidade, utilizou-se o fluxograma, a folha de verificação e a carta de controle que nos permite avaliar os passos mais importantes do processo.

Neste trabalho será apresentado uma empresa que atua na área de viagens turísticas, uma empresa nova e que tem a necessidade de melhorar a gestão da empresa para poder crescer de maneira consistente no mercado. Neste contexto temos encontrado vários gargalos no desenrolar dos processos, tais como demora na escolha do destino, divulgação das viagens em um curto prazo, as parcerias com as empresas de ônibus, hotéis e até recebimentos com os clientes eram feitos todos sem contratos, entre outros...

O trabalho fundamenta-se em aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula com a prática diária nas empresas, tendo como objetivo identificar os principais problemas da empresa e sugerir o uso de algumas ferramentas da qualidade para melhorar a gestão de uma agência de turismo. A metodologia utilizada no trabalho foi através de um estudo de caso “in loco” na agência e pesquisas de campo realizada por meio de visitas e entrevistas com os proprietários da empresa, complementado com pesquisas bibliográficas.

Goode e Hatt (1979), compreende o estudo de caso como um meio de organizar os dados, mantendo no objeto estudado sua característica individual. Deste modo, através do estudo do caso o que se propõe é apurar como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa. Já para Yin (2015), o estudo de caso descreve uma investigação empírica, com a coerência entre a elaboração da coleta e da análise dos dados. Estes podem ser tanto estudo de caso único quanto de múltiplos, tendo suas abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Considerando as opiniões dos autores apresentados, o estudo de caso é compreendido como um método ou como uma escolha de um objetivo de estudo definido pelo interesse em casos específicos, propondo uma investigação detalhada de um assunto, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

No presente estudo de caso analisaremos as partes do processo de programação de uma viagem de uma empresa situada na cidade de Franca/SP. Aplicaremos as ferramentas descritas anteriormente a fim de criar um meio de corrigir os problemas encontrados, diminuindo perdas de tempo e dinheiro e aprimorando se a fidelização de seus clientes.

Para tanto o trabalho está estruturado em uma revisão teórica dos conceitos de turismo e gestão da qualidade, incluindo as ferramentas da qualidade, um estudo de caso na agência de turismo e a sugestão de uso de algumas destas ferramentas.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo iremos apresentar de uma forma detalhada os conceitos de turismo, sua importância no mercado atual e descreveremos também a gestão da qualidade e suas ferramentas dando ênfase nas escolhas sugeridas a empresa.

2.1 O turismo

De acordo com Barretto (2001), a primeira definição de turismo ocorreu em 1911 por Hermann Von *Schullern Zu Schattenhoffen* que dizia: “turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam no município, estado ou país”. Há várias definições descritas pela autora

em seu livro onde a mais recente sobre é a do autor mexicano Oscar de La Torre, que diz:

O turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupo de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural (DE LA TORRE 1992, p.19 Apud BARRETO 2001, p.13).

Já a Organização Mundial de Turismo (OMT) o descreve como “atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”. Ainda segundo a OMT as formas de viagem podem ser distinguidas como:

- Turismo receptivo: quando não residentes são recebidos por um país de destino, do ponto de vista desse destino, exemplo: brasileiros visitando a Itália;
- Turismo emissivo: quando residentes são recebidos por um país de destino, do ponto de vista do país de origem, exemplo: italianos visitando o Brasil;
- E o turismo doméstico: quando residentes viajam dentro dos limites do mesmo, exemplo: brasileiros visitando o Brasil.

O turismo interliga diversos segmentos, entre eles estão: o turismo de consumo, onde são organizadas excursões com o objetivo principal de fazer compras, o turismo religioso, realizado para encontros em regiões com tradição religiosa, o turismo cultural, o turismo rural, o turismo ecológico, entre vários outros.

Este segmento é de grande importância na economia mundial, pois onde há a presença de turistas, ocorrem também um aumento no consumo, na produção de bens e serviços e principalmente na geração de empregos.

2.2 Dados sobre o turismo

De acordo com o Ministério do Turismo (MTur), em um cenário nacional o turismo foi responsável por agregar o total de US\$ 163 bilhões no Brasil em 2017, o equivalente a 7,9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no ano. O valor absoluto é 7% maior que o obtido em 2016, US\$ 152,2 bilhões. Os dados fazem parte do estudo econômico elaborado pela Oxford Econômica para Conselho

Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), principal consultoria independente do setor no mundo.

Ainda conforme a entidade, a contribuição do Turismo para o PIB nacional deve registrar crescimento de 2,5% em 2018 e chegar a 8,2% em 2028. Em relação aos empregos, o turismo é responsável por 6,59 milhões de postos de trabalhos e haverá um crescimento de 1,8% nesse indicador em 2018, quando o número de empregos chegará a 8 milhões. O país aparece em 117ª posição quando avaliada a contribuição do setor para o PIB no último ano.

Na América Latina, o PIB do Turismo registrou um declínio de 1,4% motivado em grande parte, segundo o documento, pela redução dos gastos internacional no Brasil (-18,1%) também pela crise política e econômica da Venezuela. Porém o cenário já começa a dar sinais de recuperação, conforme dados do Banco Central os meses de janeiro e fevereiro de 2018 foram os melhores em relação a gastos de turistas estrangeiros no Brasil desde a década de 90. O valor foi de US\$ 1,39 bilhão - US\$ 779 em janeiro e US\$ 611 milhões em fevereiro.

O estudo da WTTC analisa 185 países de 25 regiões do mundo. O documento reforça a importância da atividade para a economia global. No mundo, o setor apresentou um crescimento de 4,6% e foi responsável pela criação de 7 milhões de empregos. Segundo o levantamento, 1 em cada 10 empregos está ligado à atividade que também responde por 10,4% do PIB global, o equivalente a US\$ 8,3 trilhões. A entidade estima um crescimento anual de 3,8% para a próxima década.

2.3 Agências de turismo

As agências são caracterizadas pela assessoria de viagens: recomendação confiável de destinos e serviços, planificação eficaz dos pacotes de viagem, fornecimento de informações relevantes sobre a viagem, assistência no processo de reserva e solução dos problemas da viagem (MARIN, 2004, p.28).

Já para Braga (2008, p.19) as agências de viagem são um elemento do mercado turístico que funciona com agregador de serviços. São elas que transformam destinos turísticos e diversos equipamentos em produtos, atuando na produção e distribuição de bens e serviços turísticos. E por fim o que está definido em nossa constituição na lei geral do turismo N°. 11.771 de 2008.

Compreende-se por agências de turismo a pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente.

Desta forma, as agências de viagens e turismo desempenham um importante papel no desenvolvimento do turismo, por criarem e orientarem os fluxos turísticos e servirem de elementos de ligação entre os turistas e as demais entidades prestadoras de serviços turísticos.

Para que uma agência de viagem possa melhorar e definir seu posicionamento de mercado, é necessário que busque um diferencial para o negócio, procurando acompanhar a evolução, agregando valor às suas atividades, renovando e atualizando sempre os seus serviços.

2.4 Gestão de Qualidade

A Gestão da qualidade tem sido um termo cada vez mais utilizado nas organizações e sua utilização tem trazido notáveis benefícios às empresas que as aplicam. Nesse contexto se faz necessário que as agências tenham uma boa gestão que a permitirá crescer cada dia mais em um mercado que é muito promissor. Esse método que com suas inúmeras ferramentas nos permite otimizar processos, reduzir custos e aumentar significativamente a satisfação dos clientes.

... A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por especialistas. ... [a qualidade] hoje, saiu da fábrica e entrou na sala da alta gerência. ... A consequente mudança de perspectiva é crucial para se entender o pensamento moderno sobre qualidade" (GARVIN, 1988:45).

Para Vieira Filho (2010) a política da qualidade de uma organização serve para direcionar os esforços de todos para seu bom andamento. Assim, uma política bem elaborada permite que todos saibam o que tem a fazer. Uma boa política deve atender as partes interessadas da organização: cliente, fornecedores, sócios, empregados e comunidade.

Já Carvalho (2012), a compreende da seguinte forma: a Gestão da Qualidade é um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. As ferramentas da qualidade, reconhecidas em todo o mundo, foram criadas há décadas por aqueles que iniciaram o processo de

qualidade total e, ao longo do tempo, umas permaneceram, outras foram atualizadas e algumas criadas, se adaptando ao mercado e suas necessidades atuais.

Desta forma a gestão da qualidade passou a ser processo essencial nas organizações, com ferramentas que utilizadas de forma estratégica garante um destaque notável no quesito competitividade de mercado.

Para Vieira Filho (2010) as ferramentas da qualidade vão se modificando com o passar dos anos e quando se diz respeito as ferramentas da qualidade o assunto deve ser tratado de uma forma mais ampla, e deverá ser solida pois abrange diversos setores e colaboradores. Estas ferramentas surgiram após a segunda guerra mundial no Japão em meados dos anos 30 e se espalharam pelo mundo, tornando algo de extrema importância nos dias atuais. São inúmeras as ferramentas que auxiliam os processos de uma empresa, mas segundo K. Ishikawa (1915-1989), um dos mais importantes nomes quando se diz respeito a gestão de qualidade, definiu sete ferramentas qualitativas básicas, sendo elas: o fluxograma, diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), a folha de verificação, o diagrama de Pareto, o histograma, o diagrama de dispersão e por fim o gráfico ou carta de controle.

Estas ferramentas gerenciais, permitem analisar os fatos para garantir uma tomada de decisão mais certa. A partir dos programas voltados para a garantia da qualidade, o cliente passou a ser a figura central nas organizações onde tudo é feito para ele. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços. E quando se fala em serviço fala-se basicamente de pessoas (PALADINI, 2008).

Para que o mercado atenda todas as exigências e satisfação de seus clientes, é preciso antes de mais nada investir em pessoas, são elas que fazem a diferença em uma organização.

2.4.1 Uma visão mais ampla das ferramentas do estudo de caso

2.4.1.1 Fluxograma

Rebouças (2009) define os fluxogramas como um meio de tornar mais eficiente o estudo de um determinado conjunto de atividades e possibilitar que os processos empresariais sejam melhorados. Fluxograma é uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando

as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo.

Para Slack et al. (2009), o fluxograma ajuda o gestor de processos, pois essa técnica dá uma compreensão detalhada das partes do processo em que algum tipo de fluxo ocorre. O fluxograma é um diagrama que explica um processo, sistema ou algoritmo de computador. São utilizados em várias áreas para documentar, estudar, planejar, melhorar e comunicar processos complexos por meio de diagramas claros e fáceis de entender (LUCIDCHART, 2018).

Os fluxogramas são feitos com várias figuras geométricas sendo estas, retângulos, ovais, diamantes e muitas outras formas para definir os tipos de passos, assim como setas conectoras que definem o fluxo e a sequência. Podem ser gráficos simples e desenhados à mão ou diagramas amplos, desenhados por computador descrevendo as várias etapas e trajetos a serem percorridos.

Se considerarmos todas as diversas formas de fluxogramas, vemos que estão entre os diagramas mais comuns do mundo, utilizados por pessoas técnicas e não técnicas e em variadas áreas de atuação. Fluxogramas têm inúmeras utilizações em diversas áreas como documentar e analisar um processo auxiliando na padronização do mesmo com o intuito de obter a melhor eficiência e qualidade de um processo.

2.4.1.2 Folha de verificação

De acordo com Corrêa e Corrêa (2012), a ferramenta titulada como folha de verificação deve conter, de maneira simples, clara e objetiva, as verificações que devem ser realizadas no processo para evitar a repetição dos problemas e o procedimento correto a ser realizado. Para Vieira (1999), a folha de verificação é uma planilha para o registro de dados. O uso de uma folha de verificação torna a coleta de dados rápida e automática, onde deve-se ter espaço para registrar o local e data da coleta.

A folha de verificação é considerada a mais simples das ferramentas que permite de uma forma organizada a apresentação de dados em um quadro, planilha ou tabela, favorecendo a coleta e análise dos dados. Sua utilização economiza tempo, suprimindo o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos, não comprometendo a análise dos dados. Nas instituições, dados registrados em

folhas de verificação permitem melhoras no entendimento de seus produtos e nos critérios exigidos.

Esta ferramenta exerce um papel muito importante na empresa pois ela promove a coleta dos dados e a disponibilidade deles para análise e solução de eventuais problemas. Sobre os fatos é que devem se basear as decisões empresariais, levando-se em conta a melhoria da qualidade de produtos, processos produtivos e serviços. As ideias devem ser motivadoras e capazes de proporcionar as evidências objetivas onde as decisões precisam se sustentar.

2.4.1.3 Carta de controle

Segundo Machado (2010), a carta de controle necessita possuir três componentes indispensáveis, sendo estes: a linha central, geralmente a média aritmética das amostras, os limites de controle estatísticos superior e inferior, devido as causas comuns de variação do processo e a linha de resultado da amostra. E quando cabível ainda conter linhas de identificação e de especificação. Quando dados são registrados e comparados com os limites de controle, nos permite identificar no controle estatístico com os pontos fora e dentro de controle.

Já para Michel e Fogliatto (2002) a finalidade das cartas de controle é fiscalizar a oscilação existente nos processos, identificando causas comuns (pequenas e inofensivas ao processo) de causas especiais. Onde devem ser identificadas e corrigidas para que o processo permaneça dentro de um padrão esperado de desempenho.

3 Estudo de Caso

Neste capítulo será apresentado a história da empresa em questão, os problemas encontrados e as sugestões das ferramentas: fluxograma, folha de verificação e carta de controle.

3.1 Agência de Turismo Viva Feliz

Fundada em 2014, a Agência Viva Feliz Turismo² é uma pequena empresa situada na cidade de Franca SP, com atuação no mercado turístico. Atualmente, conta com cinco colaboradores, seu público alvo é diversificado, sendo que grande parte se concentra nas classes B e C. A empresa tem como principal incumbência promover momentos de descanso e lazer para seus clientes.

A criação da empresa surgiu por uma necessidade da proprietária, que tinha o desejo de viajar, mas que por ter uma família grande e filhos pequenos, resolveu alugar um ônibus, chamou toda a família e então fez a primeira viagem para Maresias-SP. Desde então, ela uniu seu *hobby* à sua nova profissão, fundando assim a sua agência de turismo.

A empresa funciona na própria casa da proprietária, está se formalizando e ainda não possui nenhum profissional com registro de turismo.

3.2 Descrições dos dados e informações coletadas

A empresa possui atualmente uma equipe com 6 funcionários, sendo que 4 exercem funções múltiplas na empresa, tais como administração, financeiro, vendas, e dois são responsáveis pela publicidade e propaganda do negócio.

Possui em seu portfólio viagens para o litoral de São Paulo, sendo uma das mais procuradas para Maresias (SP), como também viagens ao clube Termas dos Laranjais em Olímpia (SP). Realiza cerca de 14 viagens anualmente, contando atualmente com 415 clientes cadastrados.

Não possui ônibus próprio, sendo que realiza suas viagens através de parcerias com duas empresas do seguimento na cidade que fazem fretamento dos ônibus. O faturamento gira em torno de R\$25 mil por viagem realizada.

3.3 Problemas encontrados

Por ser uma empresa familiar, cujos integrantes não possuem conhecimentos específicos e também por ser nova no mercado, atuando a menos de 5 anos,

² O nome da empresa utilizado neste relatório é fictício, por razões éticas.

encontram-se várias dificuldades na gestão, tais como definição de atividades, controles formalizados e planejamento das atividades antes e depois das viagens.

Durante a visita técnica realizada pode-se verificar que o processo de planejamento das viagens era deficiente, sendo pouco entendido pelos funcionários e isto gerava atrasos na venda dos pacotes de viagens, pela demora na definição dos destinos e nas negociações com os hotéis escolhidos.

Neste contexto analisou-se e identificou-se alguns pontos que poderiam ser melhorados com a utilização de algumas ferramentas da qualidade. Após uma análise e estudo criterioso dos fatos, optou-se pelo uso do fluxograma, da carta de controle e da folha de verificação.

3.4 Aplicação da Ferramentas da Qualidade

Será apresentado a seguir as propostas de melhorias de acordo com o conceito das ferramentas escolhidas.

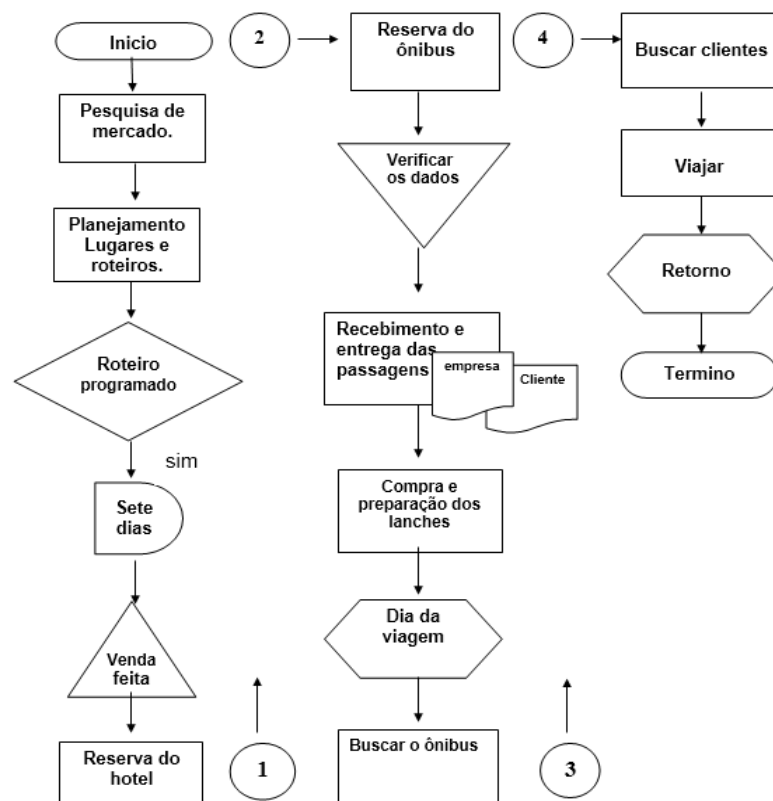
3.4.1 Implantação da ferramenta Fluxograma

Na imagem a seguir, pode-se ver o fluxograma proposto para a empresa, após análise e estudo detalhado das condições.

Verificava-se que as anotações eram informais, causando dúvidas com relação ao planejamento das atividades da agência, assim como orientações específicas dos pacotes.

A implantação e uso desta ferramenta permite uma visualização ampla e detalhada do processo de planejamento, permitindo definir responsabilidades e padronizando o processo, ajudando no controle de tarefas e diminuindo riscos de erros ao longo do processo de execução.

Figura 1 – Fluxograma proposto para a empresa Viva Feliz.



Fonte: Os autores (2018).

Quando um fluxograma de processo é elaborado, são identificados os fatores problemáticos que não eram percebidos anteriormente, os quais poderão ser trabalhados e melhorados para alcançar melhores resultados. Realizando-se esta simples atividade, já se prepara para tomar melhores decisões, pois pode-se basear as informações em fatos e dados.

3.4.2 Implantação da Folha de Verificação

Sugeriu-se o uso da Folha de verificação para melhorar o planejamento antecipado das viagens e pacotes definidos. Esta é uma ferramenta simples e de baixo custo, que permite checar os detalhes relacionados.

Para desenvolver esse processo, definiu-se alguns indicadores, como o número de pessoas, contato com o hotel, quartos reservados, o pagamento da primeira parte (que se faz necessário para saber como fechar os pacotes com o hotel), confirmação no hotel e o pagamento da segunda parte.

O padrão utilizado para a verificação foi o seguinte: número exato de pessoas, telefonar para o hotel escolhido, reservar o número de pessoas em cada quarto (que tem 3 opções: casal, solteiro e famílias), reservas fechadas primeira parte, confirmação nas reservas no hotel e fechamento com o pagamento da segunda parte.

Com esta checagem feita diariamente, é possível de se identificar possíveis erros e procurar as melhorias corretas para tal processo.

Tabela 1 – Proposta de Folha de Verificação para a empresa Viva Feliz

Folha de Verificação						
Local: viva feliz turismo responsável: xxx data:18/05/2018						
Indicadores	Padrão	Resolvido				
		segunda	terça	quarta	quinta	sexta
número de pessoas	número exato de pessoas que iram viajar		✗			
contato com o hotel	Telefonar para o hotel escolhido			✗		
quartos reservados	reserva para o número de pessoas Para casal, solteiro ou família			✗		
primeira parte paga	reservas fechada para pagar primeira parte			✗		
hotel confirmado	hotel confirmou reserva dos quartos				✗	
segunda parte paga	tudo correto pagar a segunda parte					✗

Fonte: Os autores (2018).

Com os dados coletados, identificou se três problemas a serem resolvidos, que são eles: delongamento em escolher um hotel para fechar os valores dos pacotes, o retardamento do retorno ao contato com o hotel com os valores, e por fim o atraso dos clientes para fechar os pacotes. A ferramenta nos permitiu de uma forma prática e rápida a análise deste processo no qual sugeriu-se as seguintes soluções:

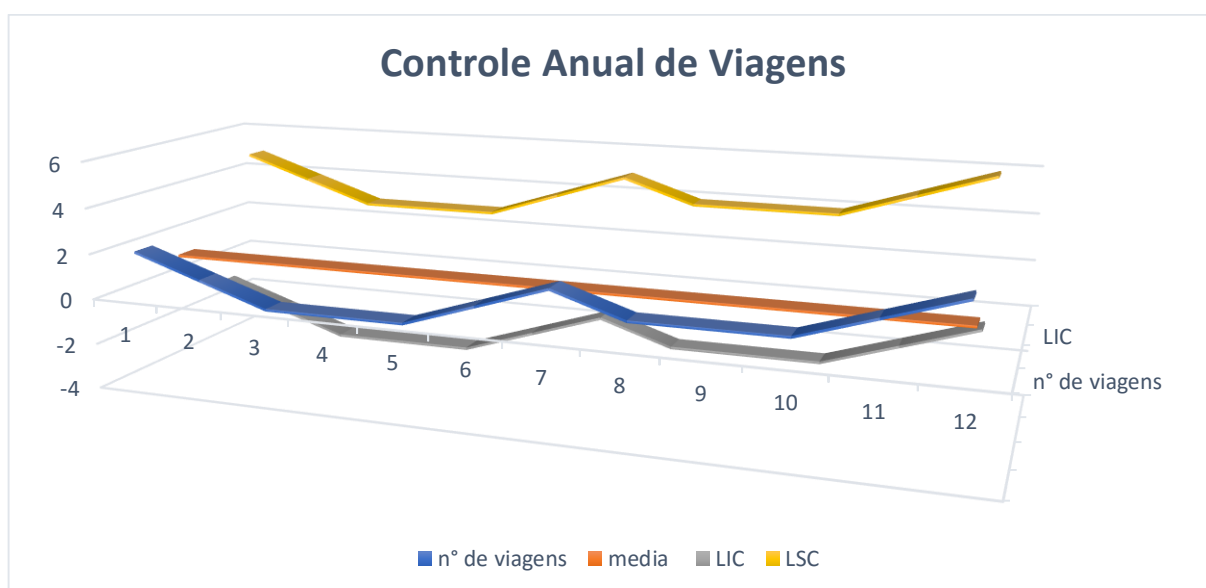
- Planejamento com no mínimo 6 meses de antecipação, sendo assim viagens em dezembro já devem ter seu roteiro totalmente programado em julho do mesmo ano vigente;

- Como norma interna estipular prazos para retorno dos hotéis, sendo descumprido não priorizar mais o mesmo;
- Quanto aos clientes torna-se necessário que a divulgação seja feita com um prazo maior, pois atualmente tem se um prazo curto de um mês, dificultando negociações com os hotéis.

3.4.3 Implantação da Carta de Controle

Esta ferramenta permite levantar e acompanhar a demanda de viagens ao longo do ano, facilitando assim o planejamento em relação aos diferentes períodos. Verifica-se pelo gráfico seguinte, que ocorre uma maior demanda durante os períodos de férias, como começo do ano, janeiro, meio do ano, julho e final do ano, dezembro.

Gráfico 1 – Proposta de Carta de controle anual de viagens



Fonte: Os autores (2018).

Com essa ferramenta também pode se analisar e propor programações diferenciadas nos períodos de menor demanda, diversificando o portfólio. É importante que este gráfico seja atualizado constantemente.

4 Resultados e discussão

Com a implantação das ferramentas, o processo gerencial da empresa estudada se tornou mais transparente e eficiente, permitindo um melhor controle e planejamento para ações futuras.

A escolha de tais ferramentas foi feita através da análise do processo de planejamento de uma viagem para Maresias-SP, realizada no mês de maio de 2018, onde notou-se que o planejamento havia falhas em seu processo devido à falta de conhecimento dos demais integrantes da equipe, ficando assim em total responsabilidade da proprietária que gerava atrasos na divulgação da viagem e venda das passagens, atrasando também o fechamento dos pacotes com hotéis e o aluguel do ônibus.

Também notou-se que não havia planejamentos de viagens anuais, o que acarretava outros problemas, como um efeito cascata.

Baseado nestes fatos, sugeriu-se o uso das ferramentas, que foram utilizadas em uma viagem para Juqueí-SP no mês de novembro de 2018. A partir deste pode-se verificar que o fluxograma permitiu uma melhoria dos processos de desenvolvimento de uma viagem, como um melhor entendimento dos mesmos, onde não era mais necessário somente a proprietária fazer a programação e os agendamentos.

A folha de verificação foi proposta para reservas com os hotéis, o qual melhorou os controles do processo de reservas e pagamentos, sendo agora realizados com antecedência e evitando se refazer processos por conta de erros.

A carta de controle foi indicada com o intuito de dar uma visão mais ampla a equipe de planejamento sobre os períodos do ano onde ocorrem as altas e baixas temporadas, permitindo que eles criem estratégias nesses períodos para pacotes diferenciados conforme as demandas.

Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho foi atingido, considerando-se a identificação de alguns problemas críticos para o agenciamento de viagens e assim sugeriu-se o uso de algumas ferramentas da qualidade que permitiram controlar melhor o processo e minimizar erros de gestão, a custos baixos.

A simplicidade e o baixo custo das ferramentas implementadas propiciaram melhorias consideráveis no panorama geral da agência de turismo. Atualmente, com a implantação das ferramentas, o planejamento das viagens tornou-se padronizado e organizado, permitindo o acompanhamento das atividades em tempo hábil para possíveis correções. Agora tornou-se possível de se obter um histórico dos balanços das viagens ao longo de um determinado período de tempo.

Futuramente outras ferramentas poderão ser implementados e assim aprimorar ainda mais a gestão do negócio. Deve-se considerar a necessidade de atualização constante das informações para se conseguir aumentar a confiabilidade dos dados.

Por ser uma empresa pequena, também sugere-se envolver e treinar todos os funcionários afim de se otimizar o uso e prática das ferramentas.

A facilidade e o baixo custo das ferramentas, mostram se adequados ao uso em qualquer tipo de negócio, desde que devidamente implementados e treinados.

Referências

BARRETO, Margaritta. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 10º Ed. Campinas/SP. Papirus, 2001.

BRAGA, Deborah C. **Discussão Conceitual e Tipologias de Agências de turismo**. RJ. Elsevier, 2008.

BRASIL. **Lei Geral do Turismo**. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm> Acessado em: 10 de julho de 2018.

CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade/Teoria e Casos**. 2.ed. revista e ampliada - Rio de Janeiro: Elsevier ABEPRO, 2012.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 3 eds. São Paula: Atlas, 2012.

GOODE WJ, HATT PK. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional;1979.

GARVIN, D.A.: **Managing the quality**. New York, Free Press, 1988.

LUCIDCHART; **O que é um Fluxograma**, Equipe Lucidchart, Maio 2018, Disponível em: <<https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-um-fluxograma>> acesso em: 16 de maio de 2018.

MACHADO, José Fernando. **Método Estatístico: Gestão da Qualidade para melhoria contínua**. Editora Saraiva. 2010.

MARIN, Aitor. **Tecnologia da Informação nas Agências de Viagens: Em Busca da Produtividade e do Valor Agregado**. SP. Aleph. 2004.

MICHEL, R. & FOGLIATTO, F. S. **Projeto Econômico de Cartas Adaptativas** para Monitoramento de Processos. V.9, n.1, abr.2002.

MINISTERIO DO TURISMO. **Ultimas Noticias**. 2017. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us\\$-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html](http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us$-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html)> Acessado em: 20 de julho de 2018.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade: Princípios, Métodos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2008.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e serviços**. Curitiba: Unicen P, 2007.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas: 2009.

VIEIRA, S. **Estatística para a qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE. **Panorama das Agências de viagens e Operadores Turísticos no Brasil**. 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/da973863da48d5c238fca5ac1e928c93/\\$File/7550.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/da973863da48d5c238fca5ac1e928c93/$File/7550.pdf)>. Acessado em: 08 de julho de 2018.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: Uma Abordagem Prática**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5.ed. São Paulo. Bookman, 2015.