

TURISMO COMO REFERÊNCIA: DIFERENCIAIS DE EMPRESAS QUE DESEJAM TORNAR-SE DE CLASSE MUNDIAL EM SÃO PAULO/SP

TOURISM AS A REFERENCE: DIFFERENTIALS OF COMPANIES WISHING TO BECOME WORLD-CLASS IN SÃO PAULO/SP

André Luiz Guabiraba Costa*
Ciro Kiyoshi Siguimoto**
Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira ***
Rodrigo Cunha da Silva****

RESUMO

O propósito deste artigo é identificar as práticas da manufatura de classe mundial aplicadas a empresa do setor de turismo. Por meio de revisão bibliográfica foi identificado o que é este nível de classe mundial e também o que há escrito sobre isso voltado a prestação de serviços e turismo. Após este estudo foi identificadas as dimensões mais importantes que as empresas devem levar em consideração em seus processos de gestão para que haja este crescimento. Através de pesquisa quantitativa sendo criada escala e disponibilizado de forma digital por meio de *Google Docs* aos participantes que tem relação ao setor estudado foi efetuado a confirmação destes pilares. Os resultados apontam que estas dimensões podem elevar as empresas de turismo ao nível classe mundial. Este *survey* foi efetuado na cidade de São Paulo/SP em Outubro/2017.

Palavras-chaves: Turismo. Hospitalidade. Turismo de Classe Mundial (TCM).

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the world class manufacturing practices applied to the tourism industry. Through a bibliographical review was identified what is this level of world class and also what has written about it aimed at providing services and tourism. After this study was identified the most important dimensions that companies must take into account in their management processes for this growth. Through quantitative research being created scale and made available digitally through Google Docs to the participants that has relation to the sector studied was confirmed these pillars. The results indicate that these dimensions can elevate tourism companies to the world-class level. This survey was conducted in the city of São Paulo/SP in October/2017.

Keywords: Tourism. Hospitality. World Class Tourism (TCM).

* Mestrando em MP Gestão de Alimentos e Bebidas – Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo/SP. tutorandrecosta@gmail.com

** Mestrando em MP Gestão de Alimentos e Bebidas – Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo/SP. ciro_kiyoshi@hotmail.com

*** Doutor em Engenharia de Produção – Professor do MP Gestão de Alimentos e Bebidas – Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo/SP. psoliveira@anhembi.br

**** Doutor em Administração – USP – Professor do MP Gestão de Alimentos e Bebidas – Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo/SP. rosilva@anhembi.br

Introdução

Atualmente, é cada vez mais difícil para as empresas se destacarem em seu segmento devido à intensa competição ocasionada pela globalização e também pelo nível de exigência dos clientes, que há tempos deixaram de ser meros consumidores e hoje exigem cada dia mais das empresas. Neste contexto, processos de gestão voltados a melhorias internas e uma relação mais íntima junto aos clientes, que necessitam mais qualidade, pontualidade, personalização a um preço justo, elevam os desafios para as empresas. O enfoque deste artigo é o de empresas de classe mundial, sendo o objetivo deste artigo identificar as práticas da manufatura de classe mundial aplicadas a empresa do setor de turismo.

Para alcançar esse objetivo, foi efetuada uma revisão de literatura para entender o estado atual do campo e possíveis adaptabilidades ao setor de turismo. Esta revisão será discutida em seguida. Após a seção do referencial teórico, foram apresentados os procedimentos metodológicos de uma pesquisa quantitativa descritiva e, em seguida, a discussão dos resultados encontrados. Finalmente são expostas as considerações finais e também referências.

1 Revisão de literatura

O conceito classe mundial faz referência às empresas que incluem em suas estratégias atitudes que buscam diferenciação em um nível global. Este conceito vem sendo estudado nas duas últimas décadas e é mais comum encontrado em estudos sobre manufatura (DIGALWAR; SANGWAN, 2007).

Atualmente, as empresas enfrentam uma grande concorrência internacional, não há mais barreiras comerciais e a globalização fez com que esta competição se tornasse cada vez mais acirrada, logo uma das estratégias das empresas de classe mundial que é a busca de vantagens sobre a concorrência (HALEEM et al., 2012) se tornou uma necessidade de sobrevivência.

A otimização dos processos, a eliminação total das perdas e desperdício e a redução significativa dos custos são consideradas características necessárias que elevam uma organização ao nível de referência em seu setor de atuação tornando-a uma empresa de classe mundial (GAJDZIK, 2013; DUDEK, 2014). Este conceito foi implementado na indústria automotiva e vários estudos apontam para que algumas práticas como o *Just in*

Time e o *Total Quality Control* tornaram as indústrias automotivas japonesas empresas de classe mundial (CHIARINI; VAGNONI, 2015).

A implantação dos conceitos que poderiam elevar uma empresa ao nível de classe mundial deve ocorrer levando em consideração um ambiente favorável, a compreensão dos benefícios por todos, a necessidade do estímulo ao aumento da criatividade pessoal, a melhoria e crescimento da motivação da equipe, a gestão da empresa baseada em métodos confiáveis e de alta qualidade, participação ampla de todos os colaboradores, utilização e preparo dos profissionais para trabalho em equipe (PALUCHA, 2012).

Asism, entende-se que para que uma empresa de turismo, que são, organizações que intermediam a relação entre os clientes que buscam neste segmento uma opção de lazer ou negócio, se torne de classe mundial todos os seus recursos e capacidades devem convergir para o mesmo sentido de se obter o máximo de produtividade utilizando o mínimo de insumos e esforços visando uma economia sustentável oferecendo ao mercado produtos e serviços de alta qualidade e preço justo e atentando-se às constantes mudanças que são observadas no mundo, sejam por ordens políticas, demográficas, ecológicas, as próprias mudanças dos perfis de consumidores e de consumos e também devido ao movimento de capitalismo líquido que vem estabelecendo uma nova relação oferta x demanda em um nível global, com novos destinos e pacotes de viagem que surgem a cada dia. Desde os mais simples, que focam os clientes com menor poder aquisitivo até os mais luxuosos, que permitem todo o requinte e personalização para um cliente que busca a exclusividade.

Todas essas novas possibilidades atreladas as instabilidades que os fatores externos proporcionam ao setor de turismo como um todo, tornaram a relação entre empresa e cliente um grande desafio.

2 Empresas de turismo, consumidores do segmento e estratégias

Para se tornar uma empresa de turismo de classe mundial alguns pilares devem ser observados, os Recursos Humanos que são compostos por todos os profissionais envolvidos devem ser valorizados e reconhecidos. Aos gestores cabem proporcionar o entendimento do quanto é importante o comprometimento dos colaboradores com a estratégia da empresa, promover a aplicação do conhecimento, reconhecer as capacidades e prover do crescimento do colaborador. Além disso, considerar o fato de que os colaboradores, no caso do serviço, são quem estão à frente do negócio, são os

responsáveis por demonstrar a credibilidade, a capacidade e demais valores que são importantes para que o cliente decida pela compra (KUSLUVAN et al., 2010).

Para que os objetivos sejam alcançados, é importante manter os colaboradores treinados, sempre se desenvolvendo, atento as mudanças e novidades de mercado. Ainda, é parte dos gestores proverem um clima organizacional que possa fazer com que os empregados sejam capazes de perceberem as necessidades dos clientes e se anteciparem a estas para que o mesmo possa ser bem atendido (BAUM, 2015).

O segundo pilar que compõe esta revisão são as estratégias de marketing e de redução de custos. Em princípio, a relação de prestação de serviços de turismo mudou para uma relação de experiência (BUHALIS, 2000). Deve-se atentar-se para que não haja oferecimento de produtos ou serviços que não serão entregues satisfatoriamente (DOLNICAR; RING, 2014). É também fundamental entender que um dos objetivos do marketing é criar experiências holísticas que integram experiências individuais (WILLIAMS, 2006). Os planos de pró-ação para que as estratégias de marketing impulsionem os negócios de turismo são essenciais para que as empresas possam atingir o ápice de classe mundial.

Um grande auxiliador na busca de redução de custos é o uso da tecnologia. Esta permite que se tenha informações tratadas em tempo real e, a partir disso, ajustar melhor a relação de demandas e necessidades. A tecnologia da informação também é um diferencial como ferramenta para o marketing, sendo possível que haja uma interação mais pessoal junto aos clientes e isso permite uma relação de conforto (BUHALIS; LAW, 2008). Para que uma empresa obtenha o nível de classe mundial, “deverá reduzir ao máximo a utilização dos recursos financeiros, sejam esses: investimentos, custos, despesas, perdas e desperdícios” (LUNKES, 2004, p. 113).

O terceiro pilar visitado nesta revisão é o pilar da Sustentabilidade, que muitas empresas de turismo tratam como questão secundária (BUCKLEY, 2012). Há uma série de publicações que demonstram que a sustentabilidade vem sendo estudada ao longo dos últimos 25 anos (RUHANEN et al., 2015). Porém, ainda há uma barreira que é a sua relação com o desempenho empresarial. Esta barreira se dá ao fato de que pacotes de turismo com caráter sustentável ainda tem seu valor elevado em comparação a outros pacotes.

O quarto pilar deste estudo é o estudo sobre a entrega de produtos turísticos. Estes são definidos com base na oferta e em sua relação com a demanda, de modo a caracterizar os segmentos ou tipos de turismo específicos de cada região, cidade ou localidade. Assim,

as características dos segmentos são que determinam a imagem do produto, ou seja, a sua identidade e embasam a estruturação de produtos (MEDEIROS, 2011). Tal entendimento pode ser reforçado pela afirmação de Ruschmann (2000), que entende o produto turístico como o resultado de uma combinação de bens e serviços disponíveis ao consumo do turista.

Produto turístico, de acordo com o Ministério do Turismo 2007 é o conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos acrescidos de facilidades, localizados em um ou mais municípios, ofertado de forma organizada por um determinado preço.

Segundo Nilsson e Fagerström (2006), para se desenvolver um produto bem balanceado, é preciso considerar a opinião dos *stakeholders* envolvidos em todo o ciclo de vida do produto, evitando gastos desnecessários e reduzindo custo de produção.

O quinto pilar diz respeito à flexibilidade em turismo. Segundo Di Sérico e Duarte (2002), dois aspectos têm sido fundamentais para que as empresas permaneçam competitiva no mercado, o tempo ou rapidez de resposta e a flexibilidade. Além disso, a seleção do fornecedor é uma chave para cumprir eficazmente os objetivos das empresas, como melhorar a qualidade do produto, manter preços competitivos, melhorando a flexibilidade da quantidade e confiabilidade do tempo de entrega (RAO et al., 2017).

A flexibilização na capacidade de mudanças estratégicas e nas mudanças de novos produtos, assim como a habilidade de introdução ou modificação de produtos existente e uma flexibilização no atendimento com qualidade e padronização nos processos, aparece como sendo uma grande vantagem competitiva no mercado global. Na medida em que as organizações podem adaptar-se à constante mudança de ambientes (SHIMIZU; HITT, 2004; REZVANI et al., 2011), e segundo Brozovic e Nordin (2012), a flexibilidade estratégica conceitua como uma habilidade ou um conjunto de habilidades de uma empresa reagir ou responder pró-ativamente às mudanças ou de oportunidades no ambiente

O sexto e sétimo pilares referem-se à diversificação dos produtos turísticos e qualidade. As empresas do ramo se segmentaram em nichos específicos como, turismo de aventura, ecoturismo, turismo de campo, turismo religioso, turismo de alto padrão, turismo de selva e safari, turismo de massa e outros segmentos, afim de prestar um atendimento diversificado e de qualidade (TANOUE, 2008). A diversificação em turismo é a dimensão que une as questões de flexibilidade e entrega do produto. Por isso, o desenvolvimento de novos produtos deve estar aliado à estratégia que a empresa irá

seguir, seja focado num único segmento ou no turismo de massa sob auxílio do consultor de viagem profissional.

E a qualidade é a dimensão que visa entregar o máximo possível com intuito de atendimento da necessidade do cliente, proporcionando a este a sensação de ter adquirido o melhor. Para Caffyn e Bessant (1996) a melhoria contínua é um processo em toda a empresa, focado na inovação incremental e contínua, portanto é importante analisar e gerenciar a prática da melhoria relacionadas ao desenvolvimento de habilidades e comportamentos com o uso de ferramentas apropriadas, fortalecendo a empresa e se tornando mais competitiva no mercado.

As agências de viagens e turismo devem se preocupar com a qualidade percebida pelos consumidores ao usufruir do produto, mensurando a qualidade no ato da venda, estabelecendo métricas de qualidade e verificando a qualidade do mesmo. De acordo com Mondo e Fiates (2017), o TOURQUAL (*Tourism Quality*) é um modelo teórico e um protocolo para avaliação da qualidade de serviços em destinos turísticos, avaliando seis dimensões: acesso, ambiente, elemento humano, experiência e qualidade técnica. Este pode ser utilizado pelas agências de viagens e turismo na verificação da qualidade do destino final na percepção do do cliente.

O TORUQUAL e os processos de melhoria são ferramentas para as agências de turismo gerenciarem seus produtos e processos, verificando ações estratégicas, táticas, operacionais e comportamentais nos processos de atendimento, venda e pós-venda de seus produtos. Também auxiliam na elaboração de novos produtos, manutenção dos existentes e monitoramento da qualidade do destino turístico.

Enfim, os pilares recursos humanos, estratégias de marketing e redução de custos, sustentabilidade, entrega de produtos, flexibilidade, diversificação e qualidade compõe o referencial de uma empresa de turismo que pretende atingir o nível de classe mundial. Portanto, a gestão destas dimensões são o desafio para as empresas deste setor.

3 Métodos

Os procedimentos metodológicos buscaram comprovar o modelo teórico que expunha pilares que devem ser geridos para que uma empresa de turismo se eleve ao nível de classe mundial. Para este levantamento, foi efetuada uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório. Buscou-se identificar os atributos pesquisados que apresentam maior poder de explicação para uma empresa do setor de turismo de classe mundial. Nesse

sentido, a presente pesquisa pode ser definida como descritiva, uma vez que tem como objetivo principal descrever algo e relatar como ocorrem certos fenômenos ou como se comportam certas variáveis em determinada situação (MALHOTRA, 2012).

Foram aplicados questionários estruturados, por meio digital via *Google docs*, com foco em profissionais que atuam no segmento, professores e estudantes de turismo e hotelaria. Foi adotada a escala do tipo Likert adaptada para sete pontos. A escala Likert exige que os inquiridos indiquem com que força eles concordam ou discordam das perguntas. Possuem cinco categorias de respostas que vão desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente” (MALHOTRA, 2012). O questionário abordava oito dimensões: Desenvolvimento de novos produtos, Flexibilidade, Qualidade, Atendimento e Produto turístico, Recursos Humanos, Redução de custo, Marketing e Sustentabilidade.

As análises dos dados coletados foram desenvolvidas por meio do software IBM-SPSS versão 20.0, utilizando a análise fatorial exploratória para investigar as variáveis estudadas.

Os dados foram analisados através de análise de fatores, pois o objetivo era identificar quais constructos se destacaram a partir dos dados coletados. Os resultados podem validar ou refutar o modelo conceitual e informar se deve manter ou mudar cada um. As análises fatoriais são compostas por um conjunto estatísticas e técnicas utilizadas para explicar e descrever a relação entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Hair et al. (2005) define análise fatorial como uma técnica para análise multivariada e procedimentos que tentam descobrir estruturas subjacentes em dados matrizes.

4 Resultados e discussão

Os resultados da pesquisa foram coletados, tabulados e submetidos a análises fatoriais usando rotação varimax, um método de extração de componente principal, suprimindo valores menos de 0,4 para criar um modelo estatístico. O modelo inicial apresentou 8 dimensões que explicam 82,84% da variância, o que indica que 11,16% da variação é explicada por outros fatores (Tabela 1).

Posteriormente, foi eliminado um componente devido este possuir somente uma variável. O próximo passo foi análise de confiabilidade e sua significância. O valor de KMO foi de 0,747 ($p < 0,01$) (Tabela 2), indicou a qualidade do modelo de mensuração (SELLTIZ et al., 1987).

Tabela 1 - Variação total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			carregamentos ao quadrado			carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	15,174	44,631	44,631	15,174	44,631	44,631	6,786	19,958	19,958
2	3,835	11,281	55,911	3,835	11,281	55,911	4,651	13,679	33,637
3	2,096	6,164	62,076	2,096	6,164	62,076	4,239	12,467	46,104
4	1,826	5,372	67,448	1,826	5,372	67,448	3,686	10,840	56,944
5	1,668	4,905	72,353	1,668	4,905	72,353	2,614	7,687	64,631
6	1,329	3,909	76,261	1,329	3,909	76,261	2,382	7,006	71,637
7	1,153	3,392	79,654	1,153	3,392	79,654	2,002	5,888	77,525
8	1,085	3,190	82,844	1,085	3,190	82,844	1,808	5,318	82,844

Método de extração: análise do componente principal.

Tabela 2 - Teste de KMO e Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de	,747
Teste de esfericidade de Bartlett Chi-quadrado aprox.	1929,807
df	561
Sig.	,000

Para verificar a confiabilidade interna de cada fator, utilizamos o teste Alpha de Cronbach, que considera 0,6 como o limite mais baixo para aceitação (HAIR et al., 2005).

Todos os fatores foram aceitos conforme valores apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 - Alpha de Cronbach			
DIMENSÃO	ALPHA	VARIÁVEIS	STATUS
1	0,902	8	ACEITO
2	0,919	6	ACEITO
3	0,934	4	ACEITO
4	0,879	4	ACEITO
5	0,825	6	ACEITO
6	0,811	3	ACEITO
7	0,623	2	ACEITO

As comunalidades representam a proporção da variância para cada variável incluída na análise que é explicada pelos componentes extraídos. Usualmente o valor mínimo aceitável é de 0,50. Logo, caso o pesquisador encontre alguma comunalidade abaixo desse patamar a variável deve ser excluída e a análise fatorial deve ser realizada novamente, em nossa análise não foi necessário retirar nenhuma variável devido aos altos valores de comunalidades, variando entre 0,722 e 0,918 validando todos os fatores (tabela 4).

Tabela 4 - Comunalidades		Inicial	Extração
As empresas de turismo de classe mundial no que diz respeito aos seus produtos turístico sempre: (perguntas 1 à 4)			
1) Mantém o menor o número de opções de pacote possíveis, visando reduzir os custos.		1,000	,825
2) Possuem uma filosofia que auxilia na definição de pacotes turísticos, que podem ser adequados as necessidades de cada cliente.		1,000	,846
3) Exigem que os fornecedores sempre prestem um excelente trabalho aos viajantes.		1,000	,813
4) Investem em reduzir o custo dos pacotes turísticos em detrimento de outras coisas.		1,000	,684
As empresas de turismo de Classe Mundial sempre buscam melhorar a flexibilidade por meio: (perguntas 5 à 9)			
5) da criação de um grande número de opções turísticas diferentes, sem aumentar o número de pacotes.		1,000	,804
6) do aumento da taxa de vendas de pacotes em detrimentos de outras coisas.		1,000	,768
7) da busca do aumento do número de opções turísticas aos seus clientes em detrimento de outras coisas.		1,000	,708
8) de buscar atingir a flexibilidade no projeto de um produto turístico para o seu cliente, sem se preocupar com o custo disso.		1,000	,885
9) do fornecimento de um volume de produtos turísticos ao mercado sem se preocupar com o custo.		1,000	,878
No que se refere ao conceito qualidade as empresas de turismo de classe mundial só: (perguntas 10 à 13)			
10) precisam avaliar a qualidade dos destinos turísticos dos seus fornecedores.		1,000	,860
11) utilizam controle estatístico de processo, enviando seus funcionários para avaliar os destinos oferecidos pelos seus fornecedores.		1,000	,830
12) precisam buscar a melhoria contínua dos seus produtos turísticos.		1,000	,897
13) sempre investem na melhoria contínua de seus processos mesmo que isso impacte os seus lucros.		1,000	,755
Quanto à entrega de seus produtos turísticos aos clientes as empresas de Turismo de Classe Mundial: (perguntas 14 à 18)			
14) não possuem tempo se preocupam em oferecer produtos turísticos com preços competitivos, por entender que isso não afeta a satisfação do cliente.		1,000	,856
15) se preocupam com o agendamento dos pacotes turísticos, para oferecer o melhor aos seus clientes.		1,000	,818
16) possuem flexibilidade, para se adequar às necessidades dos clientes.		1,000	,742
17) buscam reduzir o número de vendas perdidas devido ao fato de não possuírem pacotes competitivos para os seus clientes.		1,000	,722
18) possuem mecanismos de gerenciamento do serviço prestado aos clientes, tais como avaliar a satisfação do cliente após uma viagem.		1,000	,755
Quanto à Gestão dos Recursos Humanos, as empresas de Turismo de Classe Mundial: (perguntas 19 à 22)			
19) sempre incentivam que os seus gestores das agências deleguem responsabilidades.		1,000	,822
20) sempre investem em treinamentos para capacitar os funcionários.		1,000	,883
21) sempre se preocupam em manter os funcionários motivados.		1,000	,916
22) sempre investem na capacitação dos seus líderes.		1,000	,918
Em relação aos custos dos produtos turísticos, as empresas de Turismo de Classe Mundial: (perguntas 23 à 26)			
23) Investem na redução dos custos, sem se preocupar com outros aspectos.		1,000	,887
24) Investem em manter os níveis dos serviços, visando reduzir os custos.		1,000	,771
25) Fazem a análise da cadeia de valor, esquecendo outros aspectos.		1,000	,782
26) Preocupam-se em reduzir os custos de desenvolvimento dos produtos turísticos.		1,000	,839
No aspecto de Integração com a área de Marketing as empresas de Turismo de Classe Mundial, sempre: (perguntas 27 à 30)			
27) integram o marketing a todos os processos.		1,000	,844
28) promovem a integração dos fornecedores em todas as fases dos projetos de produtos, desde os ciclos iniciais até os finais dos produtos turísticos.		1,000	,853
29) buscam a colaboração dos clientes no desenvolvimento de serviços turísticos.		1,000	,862
30) envolvem o marketing nas decisões relativas a criação de pacotes turísticos atrativos.		1,000	,839
Quanto às práticas ambientais, as empresas de turismo de classe mundial: (perguntas 31 à 34)			
31) sempre oferecem destinos turísticos que se preocupam com a conservação ambiental.		1,000	,912
32) sempre desenvolvem produtos ambientalmente corretos, preocupando-se com a manutenção da diversidade existente no destino turístico.		1,000	,914
33) não abrem mão das práticas ambientais, mesmo que isso impacte a receita da empresa.		1,000	,770
34) possuem programas de gerenciamento compatíveis com a legislação ambiental e procuram desenvolver destinos que se atentem a preocupação ecológica.		1,000	,913

Método de extração: análise do componente principal.

A análise da matriz de correlações de anti-imagem tem como intuito a obtenção de sinais acerca da necessidade da eliminação de alguma variável no modelo. A diagonal principal da matriz anti-imagem fornece o índice de medida de adequação da amostra (Measure of Sampling Adequacy – MAS) (FAVERO et al., 2009). Este valor varia entre 0 e 1, valores abaixo de 0,5 são considerados inaceitáveis, com explicação insuficiente

(HAIR et al., 2005). A análise apresenta índices entre 0,528 e 0,866 validando todos os fatores do modelo (Tabela 5).

Tabela 5 - Matriz anti imagem	
As empresas de turismo de classe mundial no que diz respeito aos seus produtos turístico sempre: (perguntas 1 à 4)	
1) Mantém o menor o número de opções de pacote possíveis, visando reduzir os custos.	,594a
2) Possuem uma filosofia que auxilia na definição de pacotes turísticos, que podem ser adequados as necessidades de cada cliente.	,801a
3) Exigem que os fornecedores sempre prestem um excelente trabalho aos viajantes.	,736a
4) Investem em reduzir o custo dos pacotes turísticos em detrimento de outras coisas.	,666a
As empresas de turismo de Classe Mundial sempre buscam melhorar a flexibilidade por meio: (perguntas 5 à 9)	
5) da criação de um grande número de opções turísticas diferentes, sem aumentar o número de pacotes.	,625a
6) do aumento da taxa de vendas de pacotes em detrimentos de outras coisas.	,685a
7) da busca do aumento do número de opções turísticas aos seus clientes em detrimento de outras coisas.	,747a
8) de buscar atingir a flexibilidade no projeto de um produto turístico para o seu cliente, sem se preocupar com o custo disso.	,528a
9) do fornecimento de um volume de produtos turísticos ao mercado sem se preocupar com o custo.	,649a
No que se refere ao conceito qualidade as empresas de turismo de classe mundial só: (perguntas 10 à 13)	
10) precisam avaliar a qualidade dos destinos turísticos dos seus fornecedores.	,643a
11) utilizam controle estatístico de processo, enviando seus funcionários para avaliar os destinos oferecidos pelos seus fornecedores.	,858a
12) precisam buscar a melhoria contínua dos seus produtos turísticos.	,752a
13) sempre investem na melhoria contínua de seus processos mesmo que isso impacte os seus lucros.	,818a
Quanto à entrega de seus produtos turísticos aos clientes as empresas de Turismo de Classe Mundial: (perguntas 14 à 18)	
14) não possuem tempo se preocupam em oferecer produtos turísticos com preços competitivos, por entender que isso não afeta a satisfação do cliente.	,711a
15) se preocupam com o agendamento dos pacotes turísticos, para oferecer o melhor aos seus clientes.	,829a
16) possuem flexibilidade, para se adequar às necessidades dos clientes.	,741a
17) buscam reduzir o número de vendas perdidas devido ao fato de não possuírem pacotes competitivos para os seus clientes.	,711a
18) possuem mecanismos de gerenciamento do serviço prestado aos clientes, tais como avaliar a satisfação do cliente após uma viagem.	,791a
Quanto à Gestão dos Recursos Humanos, as empresas de Turismo de Classe Mundial: (perguntas 19 à 22)	
19) sempre incentivam que os seus gestores das agências deleguem responsabilidades.	,855a
20) sempre investem em treinamentos para capacitar os funcionários.	,837a
21) sempre se preocupam em manter os funcionários motivados.	,758a
22) sempre investem na capacitação dos seus líderes.	,866a
Em relação aos custos dos produtos turísticos, as empresas de Turismo de Classe Mundial: (perguntas 23 à 26)	
23) Investem na redução dos custos, sem se preocupar com outros aspectos.	,604a
24) Investem em manter os níveis dos serviços, visando reduzir os custos.	,759a
25) Fazem a análise da cadeia de valor, esquecendo outros aspectos.	,706a
26) Preocupam-se em reduzir os custos de desenvolvimento dos produtos turísticos.	,795a
No aspecto de Integração com a área de Marketing as empresas de Turismo de Classe Mundial, sempre: (perguntas 27 à 30)	
27) integram o marketing a todos os processos.	,753a
28) promovem a integração dos fornecedores em todas as fases dos projetos de produtos, desde os ciclos iniciais até os finais dos produtos turísticos.	,852a
29) buscam a colaboração dos clientes no desenvolvimento de serviços turísticos.	,718a
30) envolvem o marketing nas decisões relativas a criação de pacotes turísticos atrativos.	,706a
Quanto às práticas ambientais, as empresas de turismo de classe mundial: (perguntas 31 à 34)	
31) sempre oferecem destinos turísticos que se preocupam com a conservação ambiental.	,721a
32) sempre desenvolvem produtos ambientalmente corretos, preocupando-se com a manutenção da diversidade existente no destino turístico.	,798a
33) não abrem mão das práticas ambientais, mesmo que isso impacte a receita da empresa.	,843a
34) possuem programas de gerenciamento compatíveis com a legislação ambiental e procuram desenvolver destinos que se atentem a preocupação ecológica.	,734a

(a) Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Uma dimensão foi eliminada devido apresentar somente uma variável. A análise da matriz de componente rotativa demonstra como as variáveis se relacionaram frente as matrizes (Tabela 6)

Tabela 06 - Matriz de componente rotativa ^a							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Variável 20	,885						
Variável 21	,866						
Variável 22	,851						
Variável 19	,766						
Variável 15	,713						
Variável 18	,693						
Variável 16	,634						
Variável 02	,504						
Variável 30		,790					
Variável 26		,745					
Variável 29		,735					
Variável 28		,688					
Variável 27		,686					
Variável 24		,596					
Variável 34			,838				
Variável 32			,835				
Variável 31			,801				
Variável 33			,734				
Variável 23				,843			
Variável 14				,839			
Variável 01				,823			
Variável 25				,585			
Variável 05					,597		
Variável 07					,592		
Variável 04					,559		
Variável 06					,523		
Variável 17					,490		
Variável 03					,471		
Variável 09						,863	
Variável 08						,804	
Variável 13						,532	
Variável 12							,695
Variável 11							,649

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. Rotação convergida em 8 iterações.

O Quadro 1 apresenta as assertivas utilizadas na pesquisa alocadas por dimensão, após o cômputo da análise fatorial.

Quadro 1 - Assertivas da pesquisa alocadas por dimensão:	
1ª Dimensão - Gestão de recursos humanos	
2)	Possuem uma filosofia que auxilia na definição de pacotes turísticos, que podem ser adequados as necessidades de cada cliente.
15)	se preocupam com o agendamento dos pacotes turísticos, para oferecer o melhor aos seus clientes.
16)	possuem flexibilidade, para se adequar às necessidades dos clientes.
18)	possuem mecanismos de gerenciamento do serviço prestado aos clientes, tais como avaliar a satisfação do cliente após uma viagem.
19)	sempre incentivam que os seus gestores das agências deleguem responsabilidades.
20)	sempre investem em treinamentos para capacitar os funcionários.
21)	sempre se preocupam em manter os funcionários motivados.
22)	sempre investem na capacitação dos seus líderes.
2ª Dimensão - Estratégia de Marketing e redução de Custos	
24)	Investem em manter os níveis dos serviços, visando reduzir os custos.
26)	Preocupam-se em reduzir os custos de desenvolvimento dos produtos turísticos.
27)	integram o marketing a todos os processos.
28)	promovem a integração dos fornecedores em todas as fases dos projetos de produtos, desde os ciclos iniciais até os finais dos produtos turísticos.
29)	buscam a colaboração dos clientes no desenvolvimento de serviços turísticos.
30)	envolvem o marketing nas decisões relativas a criação de pacotes turísticos atrativos.
3ª Dimensão - Sustentabilidade	
31)	sempre oferecem destinos turísticos que se preocupam com a conservação ambiental.
32)	sempre desenvolvem produtos ambientalmente corretos, preocupando-se com a manutenção da diversidade existente no destino turístico.
33)	não abrem mão das práticas ambientais, mesmo que isso impacte a receita da empresa.
34)	possuem programas de gerenciamento compatíveis com a legislação ambiental e procuram desenvolver destinos que se atentem a preocupação ecológica.
4ª Dimensão - Produtos turísticos	
1)	Mantém o menor o número de opções de pacote possíveis, visando reduzir os custos.
14)	não possuem tempo se preocupam em oferecer produtos turísticos com preços competitivos, por entender que isso não afeta a satisfação do cliente.
23)	Investem na redução dos custos, sem se preocupar com outros aspectos.
25)	Fazem a análise da cadeia de valor, esquecendo outros aspectos.
5ª Dimensão - Flexibilidade em turismo	
3)	Exigem que os fornecedores sempre prestem um excelente trabalho aos viajantes.
4)	Investem em reduzir o custo dos pacotes turísticos em detrimento de outras coisas.
5)	da criação de um grande número de opções turísticas diferentes, sem aumentar o número de pacotes.
6)	do aumento da taxa de vendas de pacotes em detrimentos de outras coisas.
7)	da busca do aumento do número de opções turísticas aos seus clientes em detrimento de outras coisas.
17)	buscam reduzir o número de vendas perdidas devido ao fato de não possuírem pacotes competitivos para os seus clientes.
6ª Dimensão - Diversificação de produtos turísticos	
8)	de buscar atingir a flexibilidade no projeto de um produto turístico para o seu cliente, sem se preocupar com o custo disso.
9)	do fornecimento de um volume de produtos turísticos ao mercado sem se preocupar com o custo.
13)	sempre investem na melhoria contínua de seus processos mesmo que isso impacte os seus lucros.
7ª Dimensão - Qualidade	
11)	utilizam controle estatístico de processo, enviando seus funcionários para avaliar os destinos oferecidos pelos seus fornecedores.
12)	precisam buscar a melhoria continua dos seus produtos turísticos.

A primeira dimensão denominada “Gestão de Recursos Humanos” foi explicada pelas variáveis, 2, 15, 16, 18, 19, 20, 21 e 22. Tais assertivas indicam aos gestores o

quanto é importante os funcionários estarem comprometidos, motivados e alinhados às estratégias da empresa (KUSLUVAN et al., 2010).

A segunda dimensão denominada “Estratégia de Marketing e redução de Custos” foi explicada pelas variáveis 24, 26, 27, 28, 29 e 30. Assim, ressaltam o papel das estratégias de marketing em proporcionar ao cliente uma relação de experiência e não somente o puro oferecimento de produtos/serviços (BUHALIS, 2000). Além disso, a necessidade de se reduzir custos para se manter competitivo no segmento (LUNKES, 2004, p. 113).

A terceira dimensão denominada “Sustentabilidade” foi explicada pelas variáveis 31, 32, 33 e 34, demonstrando que é necessária uma preocupação das empresas em relação ao desperdício e práticas ambientais. Considera-se aqui também a oferta de produtos que não agridam o destino turístico e que haja manutenção sustentável, ambos priorizando a agregação de valor à empresa (RUHANEN et al., 2015).

A quarta dimensão denominada “Produto Turístico” foi explicada pelas variáveis 1, 14, 23 e 25. Envolve o desenvolvimento de produtos turísticos, custo de produção e *stakeholders* envolvidos no ciclo de vida do produto (NILSSON; FAGERSTRÖM, 2006). Nesse sentido, considera toda oferta turística, os equipamentos e facilidades ofertados em cada localidade.

A quinta dimensão denominada “Flexibilidade em Turismo” foi explicada pelas variáveis 3, 4, 5, 6, 7 e 17. Trata das características da flexibilização estratégica, envolvendo rapidez e dinâmica em seus processos, com uma gama de fornecedores (DI SÉRIO; DUARTE, 2000). Considera também a introdução de novos produtos e retiradas de outros em seu final de ciclo de vida (BROZOVIC; NORDIN, 2012).

A sexta dimensão denominada “Diversificação de produtos turísticos” foi explicada pelas variáveis 8, 9, 13, refere-se a entrega de ótimos produtos com a flexibilidade de atender as demandas dos clientes de forma personalizada.

A sétima dimensão denominada “Qualidade” foi explicada pelas variáveis 11 e 12. Esta dimensão apresenta uma característica da prestação do serviço e venda do produto, atendimento das necessidades dos consumidores e transmissão da sensação de que o cliente obteve uma experiência satisfatória (CAFFYN; BESSANT 1996). Assim, a utilização de ferramentas de avaliação da qualidade, processos, gerenciamento de produtos e o elemento humano são percebidos na satisfação do cliente (MONDO; FIATES 2017).

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi identificar as práticas da manufatura de classe mundial aplicadas a empresa do setor de turismo, bem como propor um modelo de gestão que visa elevar as empresas de turismo ao nível classe mundial. Tal objetivo foi atingido por meio dos achados desta pesquisa.

Este trabalho visa apresentar ao mercado as possibilidades de elevação das empresas de turismo a níveis de liderança em seu segmento. Demonstra ainda que as práticas de gestão apontadas como pilares para a obtenção deste propósito podem ser colocadas em prática.

É reconhecido a limitação ao tamanho da amostra e também o recorte geográfico. Isto indica que novas pesquisas em um nível nacional podem apresentar resultados distintos. Sugere-se pesquisas em outros segmentos a fim de se confirmar ou verificar quais dimensões podem elevar uma empresa ao nível de classe mundial, bem como a replicação da escala e adoção de análise fatorial confirmatória para reforçar a sua validade.

Referências

- BAUM, T. Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. **Tourism Management**, v. 50, p. 204-212, out. 2015.
- BUCKLEY, R. Sustainable tourism: Research and reality. **Annals of Tourism Research**, v. 39, n. 2, p. 528-546, abr. 2012.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 97-116, fev. 2000.
- BROZOVIC, D.; NORDIN, F. Servitization as Strategic Flexibility: insights from an Exploratory Study. **Track 1: Perspectives on Service Research**, 2011.
- BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. **Tourism Management**, v. 29, n. 4, p. 609-623, ago. 2008.
- CAFFYN, S.; BESSANT, J. A capability-based model for continuous improvement. In: **Proceedings of 3th International Conference of the EUROMA. London**. 1996.
- CHIARINI, A.; VAGNONI, E. World-class manufacturing by Fiat. Comparison with Toyota Production System from a Strategic Management, Management Accounting, Operations Management and Performance Measurement dimension. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 590-606, jan. 2015.

- DIGALWAR, A. K.; SANGWAN, K. S. Development and validation of performance measures for world class manufacturing practices in India. **Journal of Advanced Manufacturing Systems**, v. 6, n. 1, p. 21-38, 2007.
- DOLNICAR, S.; RING, A. Tourism marketing research: Past, present and future. **Annals of Tourism Research**, v. 47, p. 31-47, jul. 2014.
- DI SERIO, L. C.; DUARTE, A. L. DE C. Competindo em tempo e flexibilidade—Casos de empresas brasileiras. **Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração**, 2002.
- DUDEK, M. The model for the calculation of the dispersed iron ore resource purchase cost in the world class manufacturing (WCM) logistics pillar context. **Metalurgija**, v. 53, n. 4, p. 567-570, 2014.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GAJDZIK, B. World class manufacturing in metallurgical enterprise. **Metalurgija**, v. 52, n. 1, p. 131-134, 2013.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R., BLACK, W. **Análise Multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALEEM, A. et al. Analysis of critical success factors of world-class manufacturing practices: an application of interpretative structural modelling and interpretative ranking process. **Production Planning & Control**, v. 23, n. 10–11, p. 722-734, out. 2012.
- LUNKES, R. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman Editora, 2012.
- NILSSON, P; FAGERSTRÖM, B. Managing stakeholder requirements in a product modelling system. **Computers in Industry**, v. 57, n. 2, p. 167-177, 2006.
- MEDEIROS, L. G. **Estudo de competitividade de produtos turísticos**. Brasília, DF: SEBRAE, 2011.
- KUSLUVAN, S. et al. The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, n. 2, p. 171-214, maio 2010.
- MONDO, T.; FIATES, G. TOURQUAL: Proposal of a Protocol For Quality Evaluation on Services at Tourist Attractions. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 4, p. 448-465, jul. 2017.
- PALUCHA, K. World Class Manufacturing model in production management. **Archives of Materials Science and Engineering**, v. 58, n. 2, p. 227-234, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PESTANA, M.; GAGEIRO, M. **Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Silabo, 2005. V. 1.

RAO. Congjun et al. Compound mechanism design of supplier selection based on multi-attribute auction and risk management of supply chain. **Computers & Industrial Engineering**, v. 105, p. 63-75, 2017.

REZVANI, M.; GILANINIA, S.; MOUSAVIAN, S. J. 2011. Strategic Planning: a tool for managing organizations in competitive environments. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, n. 9, p. 1537-1546, 2011.

RUHANEN, L. et al. Trends and patterns in sustainable tourism research: a 25-year bibliometric analysis. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 23, n. 4, p. 517-535, abr. 2015.

RUSCHMANN, D. **Marketing turístico: um enfoque promocional**. Campinas: Papirus, 2000.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. V. 1.

SHIMIZU, K.; HITT, M. A. Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 4, p. 44-59, 2004.

TANOUE, G. O. Caracterização dos conceitos de flexibilidade no atendimento de demanda. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVIII., **Anais...** out. 2008.

WILLIAMS, A. Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 6, p. 482-495, out. 2006.