

QUALIDADE, QUALIDADE E QUALIDADE

Luiz Gonzaga Godoi TRIGO*
Paulo Roberto Faddul BIAFORA**

De repente todo mundo começou a falar de qualidade no turismo. O 13º Encontro Nacional de Bacharéis e Estudantes em Turismo, realizado em Belo Horizonte em 1993, teve como tema a Qualidade no Turismo. A Semana de Estudos Turísticos da Faculdade Ibero-Americana em São Paulo, também privilegiou o tema. Se você for procurar publicações sobre o assunto em uma boa livraria, encontrará dezenas de títulos. No primeiro semestre de 1994 o jornal Folha de São Paulo publicou oito fascículos especiais sobre Qualidade Total. Percebe-se facilmente que é um assunto "quente" mas, afinal, o que é qualidade?

Pode-se começar com o que não é qualidade. Por exemplo, nos últimos dias em um emprego público em cargo de confiança, alguém recebeu uma fotocópia da secretária (o papel já tinha rodado por todo o prédio, claro) onde se lia: *"Teoria é quando se sabe tudo e nada funciona. Prática é quando tudo funciona e ninguém sabe porque. Neste recinto conjugaram-se teoria e prática, nada funciona e ninguém sabe porque."* O homenageado não pode deixar de rir e depois pensar como os administradores, planejadores e executivos ligados desacreditados neste planeta. Mas percebeu que não era o único a travar contato com estas descrenças e críticas bem humoradas da população. O consultor de empresas Júlio

(*) Professor da PUCCAMP mestre em Filosofia Social e doutorando em Educação na UNICAMP. É autor do livro "Turismo e Qualidade - Tendências Contemporâneas".

(**) Bacharel em turismo pela PUCCAMP e diretor da Companhia de Traslados, em Campinas.

Lobos, autor do livro "Qualidade através das pessoas", coloca na primeira página a seguinte citação: *"As coisas aqui são feitas como os elefantes fazem amor - em alto nível, aos urros e berros e levam anos para dar resultado."* Depois disso, o autor vai explicar que os inúmeros procedimentos administrativos ao longo deste século geraram ceticismo sobre novos métodos, modas e manias administrativas.

Há vários conceitos incorretos sobre qualidade. Um deles é que esta seria uma metodologia absolutamente nova e inédita no mundo ocidental. Não é bem assim.

A preocupação com qualidade começou com a indústria norte-americana desde 1914, quando Henry Ford criou sua linha de produção de carros automatizada. Posteriormente disseminou-se por quase todas as indústrias da América do Norte e finalmente da Europa Ocidental. O Japão, após a Segunda Guerra, importou consultores de qualidade dos EUA, aprendeu o processo, aperfeiçoou-o e criou o Controle de Qualidade Total.

Os Estados Unidos não mandaram especialistas para ensinar os japoneses a fabricarem produtos com alta qualidade por filantropia. Em 1950, com a guerra da Coreia, seria mais interessante econômica e estrategicamente que os EUA tivessem um eficiente escudo anti-comunista na Ásia. A situação era delicadíssima pois havia a costa oriental da ex-União Soviética, a China que se tornou socialista em 1949 e o todo o sudeste asiático entrando em ebulição política. O socialismo avançava pelo continente asiático. Os americanos tinham poder político sobre a oceania e as Filipinas, ao sul e sobre o Japão, ao norte. O arquipélago japonês estava semi-destruído pela II Guerra e seus produtos industriais eram ruins, não tinham qualidade. Os americanos estruturaram um plano econômico chamado Colombo, semelhante ao plano Marshall da Europa, para auxiliar o Japão e exportaram métodos de controle de qualidade para garantir um mínimo de eficiência às indústrias japonesas que produziriam artigos de apoio para a guerra na Coreia. A produção era para suprir parte do abastecimento do Pacífico, afinal a indústria norte-americana estava em plena produção atendendo seu mercado interno, a América Latina e a reconstrução européia. O Japão adorou a metodologia sobre qualidade. Deming, um autor famoso sobre qualidade, foi um destes primeiros consultores a ensinar os japoneses. Se os professores eram bons,

os alunos melhores ainda. Basta ver a disputa japonesa no mundo contemporâneo e a qualidade sendo quase sinônimo dos produtos e serviços asiáticos, inclusive no setor turístico.

Outra idéia errada é que qualidade tem a ver apenas com produtos caríssimos ou sofisticados. Nada disso. Desde em um tradicional restaurante francês ou italiano até em uma lanchonete Mc Donald's pode-se encontrar a chamada "qualidade total". Uma feijoada feita em um bairro pobre, seguindo a receita tradicional de uma experiente cozinheira tem qualidade total. Aquele doce que a sua tia ou avó faz em casa com receita proveniente da fazenda ou dos antepassados imigrantes também tem qualidade total. Qualquer coisa que seja feita com atenção, capricho, meticulosidade, metodologia e que siga padrões bem definidos, tem qualidade total, seja no mundo ocidental ou no oriente.

Finalmente, com atraso, o tema chegou ao Brasil. Atualmente é fundamental para dar apoio aos produtos que querem se encaixar nas normas internacionais como a ISO série 9000 (Organização Internacional para Normalização).

Seria a Qualidade outra moda administrativa empresarial no Brasil? Depende. Para o consultor Júlio Lobos, *"qualidade tem a ver primordialmente com o Processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o Processo for bem realizado, um bem Produto Final advirá naturalmente. A qualidade reside no que se faz - aliás, em tudo o que se faz - e não apenas no que se tem como consequência disso."* As palavras mágicas são "processo" e "padrão". Sempre relacionado com o "melhor". Goethe dizia que *"O gosto só pode ser educado pela contemplação não do que é razoavelmente bom, mas daquilo que é puramente excelente. Só revisando apenas os melhores trabalhos que já fiz é que posso estabelecer um padrão para o futuro"*. Só o melhor vale como parâmetro, o resto é mediocridade e empulhação.

Quem tem qualidade total no turismo internacional? Cadeias hoteleiras como a Ritz-Carlton, Four Seasons, Marriot, Westin e Hyatt; companhias aéreas como a Singapore Airlines, Swissair, JAL e Thai; companhias de cruzeiros marítimos como Seabourn, Crystal, Royal Viking e Windstar (dados da revista Condé Nast Traveler de outubro de 1993).

Observe o que uma empresa de "fast food", a McDonald's, escreve sobre um de seus sanduíches: *"Ele passa pela escolha dos ingredientes e por procedimentos rigorosos no preparo dos alimentos que se repetem milhões de vezes todos os anos, como se tivessem sido feitos por uma mesma pessoa."*

Isso vale para uma roupa, uma comida mais sofisticada, um equipamento eletrônico de vídeo ou som, um computador, um doce, um atendimento hospitalar ou uma viagem. Qualidade não é uma novidade passageira ou mais um trâmite administrativo criado por burocratas. Sempre existiu na humanidade, mas com outros nomes e com outras intenções como a estética, princípios morais e religiosos, políticos ou filosóficos. Deve-se lembrar que sem ética e respeito humano é impossível conseguir-se qualidade total, portanto evite apegar-se apenas a manuais técnicos e procedimentos burocráticos. A qualidade tem um forte componente humanista, ao lado das exigências disciplinares e de eficiência.

Muitos dos tópicos comentados na literatura sobre qualidade têm a ver apenas com produtos industriais, porém nosso interesse é o turismo, inserido no setor terciário ou prestação de serviços. Não há problema. Já existem livros que tratam do controle de qualidade especificamente nesta área. O melhor deles, indiscutivelmente, é *"Revolução nos serviços"* de Karl Albrecht. É um texto delicioso de se ler por ser direto, profundo e abrangente. Quem trabalha no setor terciário e ainda não leu, provavelmente está perdendo dinheiro. O livro aponta alguns erros comuns do setor de serviços e outros pontos básicos para melhorar o nosso desempenho. As dez idéias principais de Albrecht sobre o assunto são:

1. Os serviços possuem um impacto econômico mais forte do que imaginávamos e sua qualidade é pior do que supúnhamos. Uma pesquisa norte-americana diz que *"a maioria dos clientes não satisfeitos não reclama. Para cada reclamante, há 26 outros clientes insatisfeitos, sendo que desses, pelo menos 6 têm problemas bastante sérios. Os fatos mostram que 65% a 90% dos clientes que não reclamam não voltam mais a comprar o produto ou serviço que não os satisfizeram. Além disso as empresas não ficam sabendo que perderam o cliente."*

2. Muitas organizações de serviços estão em posição de defesa no que se refere à qualidade. Poucos aceitam as reclamações

dos clientes. Albrecht afirma que o dever do consumidor é reclamar sempre que for mal atendido, caso contrário nunca teremos elevação dos padrões de serviços em nossa comunidade.

3. A administração precisa ver o impacto do serviço sobre o lucro para levá-lo a sério. Ainda há gente imaginando que o cliente faz um favor ao vir à sua empresa. Em breve estarão fechando, pois o mercado mudou bastante. Só quem trabalha com produtos e serviços ordinários, pode maltratar seus clientes e mesmo assim corre o risco de quebrar a cara, literalmente.

4. Quanto mais tempo se está num ramo, maior a probabilidade de não se compreender o cliente. A acomodação e a cegueira frente às mudanças do mercado e das pessoas, leva empreendedores e profissionais a repetir atitudes que no passado eram corretas mas se tornaram obsoletas, inconvenientes ou até mesmo erradas. Sem contar que sem pesquisa apropriada não se pode saber o que pensam outros grupos etários, étnicos, sociais e culturais diferentes do meu.

5. Um serviço é muito diferente de um produto físico. Parece óbvio, mas tem gente que pensa administrar uma agência de viagens como quem toca um carrinho de pipocas. Quem pensa assim geralmente perde em competência para o pipoqueiro.

6. Os administradores não controlam sozinhos a qualidade de um serviço, pois ele depende muito de todos os funcionários. Entra a necessidade do treinamento e acompanhamento da equipe.

7. A melhoria do serviço começa no topo da organização. Patrão ordinário igual a equipe ineficiente e resultado medíocre. A não ser que o dono nunca apareça no negócio. As exceções a este caso só vêm confirmar a regra.

8. É necessário um treinamento e orientação para a melhoria dos serviços em pontos cruciais ou nas "horas da verdade".

9. Seus funcionários são o primeiro mercado a ser convencido da importância das mudanças. Se a sua equipe não acredita na proposta, ela não poderá vender ao público seu produto ou serviço e não se sentirá realizada profissionalmente por executar um trabalho sério e reconhecido pelas outras pessoas.

10. Os sistemas tradicionais geralmente são os inimigos do serviço. Basta ver o que a burocracia e a esclerose administrativa

fazem com o setor público no mundo inteiro em geral e mais especialmente em países sub-desenvolvidos como o Brasil e em algumas empresas privadas.

Se você trabalha em serviços, especialmente em turismo, não deixe de ler **"A hora da verdade"**, de Jan Carlzon. Este sueco foi presidente da SAS e conseguiu recuperar a empresa na década de 1980, após grandes dificuldades financeiras. O livro conta inúmeros casos dos seus fracassos e sucessos como executivo de primeira linha na Escandinávia. Seu livro é um dos melhores relatos sobre uma experiência administrativa revolucionária, lúcida e que respeita o profissional como um ser humano igual em direitos, desejos e méritos por um trabalho bem executado.

Um outro livro específico para o turismo é o de Denis Walker, ex-executivo da British Airways, que publicou **"O cliente em Primeiro lugar"**. Este é um livro mais técnico, indicado para aqueles que gostam de práticas administrativas. O texto do Carlzon é destinado a um público amplo e se pauta mais pelo bom senso e inteligência operacional, do que por métodos organizacionais como em Denis Walker.

Quanto ao turismo, os dados estatísticos definem com mais clareza a realidade do mercado. Uma pesquisa da Horwath Consulting demonstra que dos turistas estrangeiros que visitaram o Brasil, 29,4% criticaram a segurança; 28,8% a qualidade dos serviços públicos; 25,2% o receptivo turístico; e 15,1% o serviço de táxis. Com estes resultados, o desempenho do turismo receptivo brasileiro não pode ser muito bom. E não é. Em 1990 apenas 1.091.067 turistas estrangeiros vieram ao Brasil, a metade do número de visitantes que foram para a Argentina.

Uma pesquisa especial da Associação Brasileira dos Agentes de Viagens (ABAV) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), publicada em agosto de 1993 na revista *Conjuntura Turística*, faz um levantamento completo do perfil do agente de viagens. Onde se centralizam as críticas e as falhas? Vejamos a pesquisa.

REGIÃO	MAU ATENDIMENTO	DEMORA P/ INFORMAR	INFORMAÇÕES INCORRETAS
Norte	33,3%	33,3%	33,3%
Centro-Oeste	57,1%	14,3%	-
Nodeste	11,1%	33,3%	22,2%
Sudeste	28,9%	36,8%	2,6%
Sul	44,4%	11,1%	11,1%

Os dados acima referem-se às pessoas que reclamaram dos serviços (entre 20% e 30% dos pesquisados). Nota-se claramente que a falta de qualidade aparece em todas as regiões e em todos os motivos que geram reclamações.

Como o mercado pretende sanar estas falhas? Evidentemente com treinamento, especialmente nas áreas de promoção e atendimento ao público. Mais de 60% dos entrevistados consideram como muito importantes as realizações de cursos e seminários. Ao lado desta consciência aparece em seguida a acomodação e a praga da indiferença. *"Desses 60%, no entanto, 18,5% não estariam dispostos a pagar por eles. As principais razões alegadas são falta de interesse, ou pérolas como é na prática que se aprende, tem poucos funcionários e depois de aprender o funcionário monta sua própria agência"*. Será que eles pensam que cultura e informação caem do céu gratuitamente ou que vão incrementar sua produtividade e qualidade mantendo a equipe ignorante? É a mediocridade militante e consagrada pelo sub-desenvolvimento que atinge inclusive parte da iniciativa privada.

Estes são apenas alguns dos inúmeros relatórios, pesquisas, livros a respeito de qualidade. Há ainda revistas, cursos, seminários e todo tipo de matérias sobre o tema. Considerando-se que a gente costuma falar muito daquilo que ainda não tem, é bom correr para ler algo a respeito. Lembre-se de que muitos profissionais e empresários já estão com estes livros lidos e relidos nas suas prateleiras e colocando em prática o que aprenderam, principalmente a última lição: qualidade é sinônimo de lucro e competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl - **Revolução nos Serviços** - São Paulo, Pioneira, 1992.
- CARLSON, Jan - **A hora da verdade** - Rio de Janeiro, COP, 1992
- LOBOS, Júlio - **Qualidade através das Pessoas** - São Paulo, J. Lobos, 1991.
- MOLLER, Claus - **O lado humano da qualidade** - São Paulo, Pioneira, 1992.
- RIES, Al e TROUT, Jack - **Marketing de Guerra** - São Paulo, Mc Graw Hill, 1986.
- TRIGO, Luiz G. G. - **Turismo e Qualidade - Tendências Contemporâneas** - Campinas, Papirus, 1993.
- Revista Condé Nast Traveler, Outubro de 1993, pág. 171.