



Universidade de Brasília
CET – Centro de Excelência em Turismo

Pós-graduação Lato Sensu

Curso de Especialização em Formação de Professores e Pesquisadores em
Turismo e Hospitalidade

“A QUALIDADE NAS EMPRESAS TURÍSTICAS”

MEIRIELEN GUIMARÃES DIAS

**Universidade de Brasília
CET – Centro de Excelência em Turismo**

Curso de Especialização em Formação de Professores e Pesquisadores em
Turismo e Hospitalidade

“A QUALIDADE NAS EMPRESAS TURÍSTICAS”

MEIRIELEN GUIMARÃES DIAS

Maria Therezinha F. Negrão. de Mello, Dr^a.
Professora Coordenadora e Examinadora

Walter E. Ribeiro, Me.
Professor Orientador

*“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais do
curso de pós-graduação lato sensu em Formação de Professores e
Pesquisadores em Turismo e Hospitalidade para a obtenção do grau de
Especialista”*

Brasília – DF
03 / 2006

Dedico esta monografia aos meus pais (Luiz Gilmar e Irla) que sempre acreditaram e investiram em meus estudos.

Agradeço a Deus por me dar saúde e oportunidade de estudar. Aos meus pais que apesar das dificuldades, tanto se esforçam para o meu crescimento pessoal e profissional. E em especial a Rosana Bueno que se revelou uma grande amiga e que me ajudou muito durante o curso.

“Deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de processo mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir do que iniciar uma nova ordem de coisas.”

Maquiavel

RESUMO

Com este trabalho pretendeu-se demonstrar os caminhos para a qualidade e sua importância nos serviços prestados por empresas turísticas. Sendo o turismo uma atividade sócio-econômico em expansão, gera milhares de empregos e divisas para as regiões turísticas. Portanto a necessidade de profissionais qualificados e bem treinados para atender aos visitantes e turistas. Tem como principal objetivo a satisfação plena dos mesmos e retorno financeiro às empresas. O interesse pela qualidade está crescendo no mundo todo. Os usuários e clientes estão cada vez mais exigentes, faz-se necessário que se tome providências para promover a profissionalização desses prestadores de serviços. E para garantir a prestação de serviços com qualidade é necessário que antes de abrir a empresa seja elaborado um plano de negócios. Com isso conclui-se que a qualidade é fator chave para o sucesso das empresas prestadoras de serviços.

1. Turismo 2. Qualidade 3. Plano de Negócios

ABSTRACT

With this work one intended to demonstrate to the ways for the quality and its importance in the services given for tourist companies. The tourism being a growing social-economic activity, generates thousands of jobs and exchange values. So, the need of well trained and qualified professionals to serve the visitors and tourists is quite explicit. It's main purpose is to get satisfaction of themselves and to get financial return to the companies. The interest for quality is growing all over the world. As the users and clients are each more exigents, it's necessary take the necessary steps to promote the specialization of these professionals. And to guarantee the rendering of services with quality is necessary that before opening the business-oriented company a plan is elaborated. With this one concludes that the quality is factor key for the success of the rendering companies of services.

1. Tourism 2. Quality 3. Plan is Elaborated

SUMÁRIO

| | | |
|--------|--|----|
| | LISTA DE FIGURAS..... | ix |
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1. | Apresentação do Tema..... | 10 |
| 1.2. | Justificativa..... | 11 |
| 1.3. | Objetivo Geral..... | 12 |
| 1.4. | Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.5. | Problema..... | 13 |
| 1.6. | Hipótese..... | 13 |
| 2. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 14 |
| 2.1. | Turismo..... | 14 |
| 2.2. | Serviços..... | 15 |
| 2.3. | Qualidade..... | 17 |
| 2.4. | Empreendedorismo..... | 18 |
| 2.5. | Plano de Negócios..... | 20 |
| 2.5.1. | Análise da Concorrência..... | 20 |
| 2.5.2. | Análise da Competitividade da Indústria..... | 22 |
| 2.5.3. | Pesquisa de Mercado..... | 25 |
| 2.5.4. | Estratégias Empresariais..... | 27 |
| 2.5.5. | Planejamento..... | 30 |
| 2.5.6. | Modelos e Processos Organizacionais..... | 34 |
| 2.5.7. | Marketing..... | 38 |
| 3. | METODOLOGIA..... | 41 |
| 4. | CONCLUSÃO..... | 42 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 43 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1: Os Componentes de uma Análise da Concorrência..... | 21 |
| Figura 2: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria..... | 23 |
| Figura 3: Matriz de Crescimento..... | 29 |
| Figura 4: Os Tipos Básicos de Estratégia..... | 30 |

Dias, Meirielen Guimarães

A Qualidades nas Empresas Turísticas /
Meirielen Guimarães Dias.

Monografia – Curso de Especialização em Formação de Professores e
Pesquisadores em Turismo e Hospitalidade
Brasília – DF, fevereiro de 2006.

Área de Concentração: Qualidade

Orientador: Walter Eustáquio Ribeiro

1. Turismo 2. Qualidade 3. Plano de negócios

I. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do tema

Há tempos o turismo vem sendo praticado, mas somente após a II Guerra Mundial, com a evolução dos meios de transporte, hospedagem e entretenimento passou a ser considerado um fenômeno importante na área de serviços e receber maior importância.

O turismo é uma atividade sócio-econômica que está em expansão em todo o mundo, gera milhares de empregos (diretos e indiretos) e também divisas para as regiões turísticas.

É um excelente meio para o desenvolvimento local e para sua divulgação, porém pode causar impactos ambientais na região. A má conduta da atividade turística gera descontentamento do consumidor (turista), desgaste da imagem do local e, às vezes, até a falência do turismo.

Barreto (1991, p.143) diz que:

O turismo é essencialmente movimento de pessoas que viajam, e atendimento as suas necessidades, assim como as necessidades das outras pessoas que não viajam. O turismo é o fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação.

Há serviços que existem em função do turismo e outros que obtêm benefícios, já que existem por outros motivos. E para evitar problemas torna-se necessário insistir em qualidade através da melhoria contínua dos processos e da profissionalização dos recursos humanos que prestam esses serviços.

A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços não é recente, e atualmente apresenta-se como um desafio para as empresas e profissionais.

Para que as empresas se diferenciem no mercado e atraiam, ou mantenham, os clientes, elas procuram valorizar sua marca, seus produtos e serviços através de investimentos ostensivos em publicidade e marketing, não esquecendo da qualidade. Diante disso, os clientes se vêem cercados por ofertas, vantagens, garantias e direitos.

Devido a esse ambiente competitivo, o cliente se torna mais exigente em relação à qualidade dos produtos e serviços. O principal diferencial passou a ser a qualidade.

Kuazaqui (*apud* CORRÊA, 2002, p.4) descreve uma caracterização do turismo no Brasil:

A área turística brasileira possui, como característica a presença de empresas com grande número de profissionais com larga experiência, porém sem formação acadêmica específica na área turística.

O mercado turístico é amplo e ao mesmo tempo exigente. O profissional da área trabalha com o tempo de lazer, com os sonhos dos visitantes/turistas

necessitando assim, de alta qualificação e responsabilidade social, cultural e ambiental. O modismo da palavra sustentabilidade veio evidenciar ainda mais.

Um desafio é a profissionalização da área turística, devido a abertura de mercado. O interesse pela qualidade está crescendo no mundo todo. Os usuários e os clientes estão cada vez mais exigentes. E um número significativo de empresas hoje está tendo a consciência que a qualidade é peça fundamental para a competitividade e, além disso, é um processo que não tem fim e um dos mais lucrativos que elas podem ter. “Não fazer nada custa muito mais caro”. (MOLLER, 2001, p. 3)

Em suas pesquisas, Gil (1993, p.21) diz que:

As qualidades nas organizações são interpretadas como um fator necessário aos processos e resultados empresariais, os quais, para serem consubstanciados, necessitam de caracterização dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros vigentes ou existentes nos diversos ambientes da entidade.

Moller (2001), comenta que o interesse pela qualidade dos serviços está crescendo e para a TMI (*Time Manager International*) ainda presta-se muito pouca atenção à qualidade das pessoas. O desempenho e os esforços dos indivíduos determina a percepção que o cliente terá da qualidade dos serviços prestados. A qualidade pessoal inicia uma reação em cadeia de melhoramento na qualidade, pois clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro mais brilhante.

Nas últimas décadas, os países industrializados têm se sensibilizado aos serviços criando uma “sociedade de serviços”. A demanda por serviços tem aumentado devido à elevação dos padrões de vida. “Muitas empresas de serviços experimentaram um crescimento explosivo como resultado dessa demanda, e uma série de indústrias de serviços evoluíram”. Podemos perceber que as expectativas e exigências podem se aplicar ao aspecto humano da qualidade, ou seja, à atitude e ao comportamento das pessoas que produzem um produto ou prestam um serviço. (MOLLER, 2001)

A realidade no Brasil nos indica que nem sempre a insatisfação dos clientes se deve aos serviços em si, mas sim aos processos. Isso quer dizer que o problema não está só nos funcionários, mas também no sistema adotado pela empresa. Porém, com a combinação das pessoas certas, dos processos inteligentes, lideranças participativas e avaliações justas é possível melhorar a qualidade. Para que isso aconteça é necessário ter a visão de que o atendimento eficaz e a satisfação do cliente são vantagens competitivas e a tecnologia deve ser usada de forma estratégica.

1.2. Justificativa

O turismo é o deslocamento de pessoas para fora do seu local de residência, sendo um fenômeno econômico e social de grande importância, porém complexo e diversificado. O setor de serviços amplia-se tão rapidamente que está se tornando o setor econômico mais importante, pois tem parcela considerável no

produto interno bruto (PIB) dos países (TÉBOUL, 1999). E segundo a OMT – Organização Mundial do Turismo (1998) os investimentos em turismo correspondem a 7% dos investimentos mundiais, sendo um dos setores com maiores taxas de crescimento nas últimas décadas.

O turismo possui um mercado altamente competitivo, e o fator “qualidade” pode-se dizer que é o único critério que se impõe de maneira natural para determinar o êxito ou o prejuízo dos serviços. A qualidade deve ser usada como estratégia para o turismo e deve ser vista como vantagem competitiva no mercado.

A qualidade também se alicerça no comportamento do homem, ao qual é confiada a responsabilidade pelo serviço e também os sonhos dos clientes. É no ser humano ou no local onde ele presta serviço que aumentam os riscos de não serem correspondidas as expectativas da demanda, em que se pode ter uma idéia própria da qualidade do serviço, tanto em relação às promessas da publicidade quanto às suas exigências e motivações que se espera possam ser satisfeitas.

Existem localidades com enorme potencial turístico que não conseguem destaque devido a ausência de investimentos em capacitação de recursos humanos. Sem qualidade no serviço não há concorrência possível no mercado. Impõe-se mudar o rumo da concorrência, pois a capacidade profissional adequada dos recursos humanos, é um fator que a influencia, e não somente os preços. Segundo Téboul (1999, p.91) “a qualidade é o que diz o cliente, e a percepção do cliente é a que conta antes de tudo, já que é ele quem compra o serviço”.

Os anos 90 foram marcados pela necessidade de um atendimento eficaz aos clientes. Não é à toa que as organizações estão procurando o foco no cliente e fazendo com que isso seja um fator relevante de sucesso. O atendimento ao cliente está cada vez mais se tornando um diferencial competitivo, devido à crise que essa área vem enfrentando. Porém conforme Téboul (1999, p.130) “passamos de uma medição centrada no cliente a uma medição centrada no processo, que garantirá os resultados e a plena satisfação do cliente”.

O turismo depende de “infinitos” serviços especializados, que dependem de uma infinidade de profissionais com as mais variadas especializações, além de gerar benefícios e divisas para a região receptora. A resistência das empresas em qualificar os profissionais, acaba gerando uma queda na qualidade dos serviços prestados, e assim prejudicando a imagem da própria empresa e até do turismo em si.

1.3. Objetivo Geral

Identificar os caminhos para a qualidade e sua importância nos serviços prestados por empresas turísticas.

1.4. Objetivos Específicos

- Fazer uma revisão bibliográfica sobre o tema;

- Demonstrar a relevância da qualidade para as organizações turísticas;
- Analisar os passos do plano de negócios.

1.5. Problema

As empresas do ramo turístico ao serem empreendidas necessitam de seguir os passos do plano de negócios para atingirem a qualidade?

1.6. Hipótese

Na criação de qualquer empreendimento, inclusive os turísticos, é realmente necessário que seja elaborado um plano de negócios para garantir a prestação serviços de qualidade.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Turismo

O turismo por ser uma atividade social, tem responsabilidade muito grande, trabalha com os sonhos e o tempo livre das pessoas, assim proporciona a “fuga do real” e a satisfação dos seus desejos.

A definição mais adequada para turismo, segundo Ignarra (1999, p.25), diz que “turismo é o deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados por razões de exercício profissional constante”.

A atividade turística surge em razão do fenômeno turístico da sociedade contemporânea, e apresenta uma das maiores taxas de crescimento das últimas décadas. Algumas das causas desse crescimento é o aumento da renda *per capita*, o desenvolvimento dos transportes, a evolução das comunicações, os agentes econômicos do turismo, a globalização da economia e o aumento do tempo livre. (IGNARRA, 1999)

Pode-se perceber que o turismo é mais que uma viagem, e vai além da pessoa que está viajando. Ele engloba setores da economia extremamente amplos e diversificados, como empreendimentos de hospedagem, bens de alimentação, transportes, produtos típicos locais, além do “consumo de bens não-turísticos agregados como atividades diversas e serviços produtivos de setores relacionados ou não com o turismo que dinamiza seu setor”. (ANDRADE, 2000, p.100)

Teixeira (1998), comenta que para tudo isso acontecer, muitos atores devem ser envolvidos – agentes econômicos do turismo. Caracteriza-se por fazer parte do setor terciário, é um grande gerador de empregos, unindo assim pessoas que na maioria das vezes nem se conhecem, para juntos prestarem serviços relacionados ao atendimento dos desejos e as necessidades dos viajantes.

Barreto (1991, p.48) diz que:

Serviços turísticos são aqueles serviços que justificam a sua existência quase que exclusivamente em virtude do turismo. Podem requerer equipamento ou ser oferecido por autônomos, guias, hospedagem, transporte, recreação...

Outro fator importante que o turismo proporciona, segundo Ignarra (1999) é a geração de impostos, devido aos diferentes serviços, que possuem um grande número de fornecedores. Em função da combinação dos fornecedores e utilização de mão-de-obra, o turismo possui um poder de multiplicação de renda bastante elevado.

Além disso, Kuazaqui (*apud* CORRÊA, 2002, p.5) nos diz que:

A indústria de entretenimento, viagens e turismo, embora de maneira pulverizada, é a maior do mundo, e todas as pesquisas, estudos, análises, e projeções recentes, feitas por entidades públicas e privadas

ligadas a estes setores que nos aproxima há anos, haverá crescente consolidação e especialização neste segmento.

2.2. Serviços

O setor de serviços vem se desenvolvendo gradativamente, representando expressiva parcela da economia. O turismo é basicamente prestação de serviços, e por sua vez, os clientes estão tornando-se cada vez mais sofisticados, exigindo serviços de qualidade.

Os serviços, observados do ponto de vista econômico, está incluso no terceiro setor. Isso quer dizer que não produz nenhum bem físico, embora a realização da maioria dos serviços esteja apoiada em elementos materiais, porém o que é comprado é o fornecimento e não o produto. (CORRÊA, 2002)

Os autores Richard Brown e DeAnne Julius (*apud* TÉBOUL, 1999, p.10) explicam a evolução da importância, na visão econômica, da área de serviços:

Os setores agrícola e industrial registram uma produtividade incrementada ligadas às mudanças tecnológicas que permitiram economizar a mão-de-obra. Ambos os setores geraram uma produção facilmente comercializável, de maneira que a capacidade de produção excedente pôde migrar a lugares de baixo custo. Nas suas formas elementares, ambos representam uma parte mínima das despesas domésticas, enquanto que a renda passa de um nível de subsistência a um nível de saturação. O orçamento destinado a alimentos e bens não deverá diminuir, mas uma parte deverá ser deslocada para componentes de serviços que agregam valor.

Dolabela (1999) afirma que: “O serviço distingue-se do produto pela sua característica de intangibilidade. Enquanto o produto é um objeto material, o serviço não é palpável, sendo consumido no ato do seu oferecimento”. Portanto a maior característica dos serviços é a simultaneidade do consumo e da produção.

Para a Associação Americana de Marketing (*apud* LAS CASAS, 2000, p.15) os serviços são “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Semenik e Bamossy (1995) apresentam os serviços como “produtos de consumo intangíveis, caracterizados por pouca padronização, baixos custos de capitalização e participação do consumidor na produção do serviço”.

E a conceituação mais apropriada, segundo Las Casas (2000), é a de Rathmell que define serviços como um ato, um esforço, um desempenho que podem apresentar-se de várias formas.

O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu, portanto a preocupação básica dos serviços é tornar compatível a prestação com a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Conforme Semenik e Bamossy (1995) e Cobra (1992) os serviços possuem algumas características básicas:

- Intangibilidade: os serviços não podem ser provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados, pois são intangíveis.
- Inseparabilidade: os produtos são feitos e consumidos ao mesmo tempo, não podendo assim, serem estocados.
- Participação do consumidor na produção: em diversos casos torna-se necessária a presença física dos consumidores e informações sobre eles, pois se não houvesse essa participação não haveria o que fazer.
- Variabilidade: os serviços são muito variáveis, pois dependem de quem os realiza e quando e onde são realizados.
- Perecibilidade: os serviços que não podem ser estocados são perecíveis, resultando em problema na baixa temporada.
- Maior percepção de risco: na falta de características tangíveis e critérios padronizados, a tarefa de avaliação de alternativas de serviços pelos consumidores torna-se mais difícil.

O consumidor compra serviços com diferentes durabilidades, podendo ser consumidos em diferentes graus de tangibilidade, já que existem vários tipos e categorias de serviços, sendo uns mais intangíveis que outros.

Os serviços podem ser classificados como (LAS CASAS, 2000):

- Serviços de consumo: prestados diretamente ao consumidor final. Podem ser subdivididos em serviços de conveniência (não há diferenças perceptíveis entre as empresas – tinturarias, sapatarias); serviços de escolha (o consumidor visita diversas empresas na busca do melhor negócio – bancos, seguros); serviços de especialidades (o consumidor procura os serviços de especialistas – médicos, advogados).
- Serviços industriais: prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais. Podem ser subdivididos em serviços de equipamentos (relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou manutenção); serviços de facilidade (facilitam as operações da empresa – financeiros, seguros); serviços de consultoria/orientação (auxiliam na tomada de decisão – serviços de consultoria, pesquisa e educação)

Las Casas (2000, p.68) expõe a relação entre serviços tangíveis e intangíveis dizendo que “os serviços predominantemente intangíveis tendem a adicionar tangíveis para ampliar o leque de benefícios aos consumidores, enquanto que os serviços com predominância tangível tendem a adicionar intangíveis com os mesmo propósitos”.

Uma característica fundamental da área de serviços empresariais é a personalização de serviços para atender às necessidades específicas de cada comprador, assim, exigindo que os prestadores de serviços mantenham um contato direto, freqüente e estreito com os compradores. (SEMENIK e BAMOSSY, 1995)

É interessante ressaltar que a importância do setor de serviços pode ser medida de várias formas, pois eles afetam a qualidade de vida de empresas e lares e tornaram-se valiosos e valorizados.

O setor de serviços tem sofrido importantes transformações, o que exige dos empresários o conhecimento e sensibilidade de colocar no mercado serviços de qualidade. A importância dos serviços é tão relevante que, às vezes, ele passa a fazer parte da missão da empresa. Está cada vez mais nítida a importância do serviço como fator estratégico de diferenciação de negócios, pois cliente satisfeito é a essência de qualquer negócio.

2.3. Qualidade

Por qualidade entende-se fazer tudo bem feito, não só no nível macro das relações do negócio com o seus mercados, mas também nas minúcias, nas inúmeras ações que levam ao produto final. Para isto, é essencial considerar o cliente e saber defini-lo. Compreender a missão e saber desdobrá-la em suas etapas e em seus modos peculiares de constituição do processo.

Um dos grandes desafios das empresas é atrair clientes pela qualidade dos serviços prestados e, ao mesmo tempo, produzir com lucro. E para garantir a qualidade, as empresas prestadoras de serviço precisam atender às exigências e especificações relativas à forma de produção dos produtos e serviços, o Sistema de Gestão da Qualidade.

Conforme o SENAC (2001, p.86) um sistema de gestão da qualidade para ser desenvolvido e implementado consiste das seguintes etapas:

- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e das outras partes interessadas;
- Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização;
- Determinação dos processos e responsabilidades necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo;
- Aplicação dessas medidas para determinar a eficácia e a eficiência de cada processo;
- Determinação dos meios para prevenir não-conformidades e eliminar suas causas;
- Estabelecimento e aplicação de um processo para melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A empresa quando adota a abordagem do sistema de gestão da qualidade gera mais confiança na capacidade de seus processos e também na qualidade de seus produtos e serviços, além de criar uma base para a Melhoria Contínua.

A qualidade não pode ser entendida como um fim em si mesma, conforme o SENAC (2001) também pode ser entendida como:

- Uma ferramenta gerencial na condução dos negócios;
- Um aliado na busca de melhores resultados empresariais, tendo as pessoas como principal elemento para criar e viabilizar tais resultados;

- Um fator que agrega valores aos processos e atividades desenvolvidas em toda a organização.

A norma NBR ISO 9000:2000 diz que o sistema de gestão da qualidade estabelece a política e os objetivos da qualidade e as diretrizes que vão possibilitar à empresa atingir tais objetivos.

2.4. Empreendedorismo

Segundo Silva o empreendedorismo é o ato de se deliberar a praticar alguma coisa, de se propor e tentar fazer algo ou alguma coisa, portanto é o estudo e a implementação do desenho de um negócio. Uma visão diferente do que é empreendedorismo: a busca sistemática de ferramentas e soluções empresariais para os problemas atuais e futuros.

Dolabela (1999, p.29) diz que empreendedorismo é:

Uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*. Designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas além da criação de empresas:

- geração do auto-emprego (trabalhador autônomo);
- empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Timmons (*apud* DOLABELA, 1999, p.29) acha que "o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20".

O empreendedor é visto como o "motor da economia" e para Schumpeter (*apud* DOLABELA, 1999) o empreendedor está associado ao desenvolvimento econômico, à inovação e também ao aproveitamento de oportunidades em negócios. "O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões." (FILION *apud* DOLABELA, 1999, p.28)

Alguns exemplos de empreendedores (DOLABELA, 1999):

- Indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- Empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais;

Antes de se iniciar no mundo empresarial é necessário que o empreendedor realize uma auto-avaliação, refletindo sobre aspectos de sua personalidade, atitudes e comportamento que o ajuda a obter êxito no negócio.

De forma resumida Timmons e Hornaday (*apud* INSTITUTO NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES) apresentam as características dos empreendedores de sucesso:

- O empreendedor tem um "modelo", uma pessoa que o influencia;
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
- Trabalha sozinho;
- Tem perseverança e tenacidade;
- O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer;
- O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros;
- Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados;
- Sabe fixar metas e alcança-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um intervalo não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos;
- Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz;
- Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz;
- Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento;
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- Sonhador realista. É racional, mas usa também a parte direita do cérebro;
- Líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, deles extraíndo o que têm de melhor, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo;
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
- Aceita o dinheiro como uma das medidas do seu desempenho;
- Tece "redes de relações" (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações internas (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa;
- O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua;
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
- Traduz seus pensamentos em ações;
- Define o que deve aprender (a partir do não-defino) para realizar as suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem constante aprendizado de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas;
- Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicarem os seus interesses. Aprende indefinidamente;
- Tem alto grau de "internalidade", que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua;
- O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto.);
- Tem alta tolerância à ambigüidade e incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido;

- Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Se uma pessoa possui características encontradas em empreendedores bem sucedidos, terá maiores condições de sucesso ao empreender um negócio.

2.5. Plano de Negócios

2.5.1. Análise da Concorrência

O mercado é altamente competitivo, então antes de se criar um empreendimento é importante que se realize uma análise dos possíveis e futuros concorrentes. Essa análise proporciona ao empreendedor a verificação da viabilidade do negócio, podendo assim, traçar as estratégias necessárias para torná-la competitiva e sobrevivente no mercado.

Para Porter (1986, p.63) o objetivo da análise é:

Desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, a reposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam vir a ocorrer.

Cobra (1992, p.127) afirma que:

Administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. De qualquer maneira é graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado. No balanceamento dos pontos fortes e os fracos da empresa versus o da concorrência e na aferição das ameaças e oportunidades recíprocas é que uma organização se supera e até mesmo cresce.

É importante que se faça um estudo de quais concorrentes serão examinados. Devem ser analisados os concorrentes já existentes e os concorrentes potenciais que podem entrar no mercado. Porter (1986) afirma que é valioso tentar prever prováveis fusões ou aquisições, que podem conduzir um concorrente fraco a uma posição de vantagem ou fortalecer mais um concorrente já considerado forte.

Porter (1986) diz que para a análise da concorrência há quatro componentes diagnósticos que são mais difíceis de serem observados do que o comportamento do concorrente (ver Figura 1). A vantagem maior de se fazer a análise desses componentes é que eles determinam o comportamento do concorrente no futuro. Além de ajudar uma empresa a entender as conclusões que seus concorrentes provavelmente estão tirando dela. Os componentes são: metas futuras que permite previsões sobre se cada concorrente está satisfeito ou não com a sua posição, com os resultados financeiros, a probabilidade de este alterar sua estratégia e o vigor com que ele reagirá a eventos externos ou a movimentos de outras empresas; hipóteses que ajudam a identificar tendências ou pontos cegos que podem influenciar a maneira como os gestores percebem seu meio ambiente; estratégia corrente de cada concorrente onde é possível analisar de que forma o negócio está competindo no mercado; capacidades que propiciam o

conhecimento dos pontos fortes e fracos em reagir a movimentos estratégicos e de liderar com acontecimentos ambientais ou da indústria que ocorra.

Com a análise da concorrência é possível a identificação dos bons concorrentes e dos maus concorrentes. Ao invés do que a maioria das empresas vêem, os concorrentes não representam somente ameaças e dificuldades, mas podem também fortalecer a posição competitiva de uma empresa em muitas indústrias e ajudar no desenvolvimento do mercado. Os chamados “bons” concorrentes atendem vários propósitos estratégicos ampliando a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhorar a estrutura de sua indústria. (PORTER, 1989)

De acordo com Cobra (1992, p.443) para administrar a ação da concorrência a empresa precisa adotar alguns passos que são:

- Identificar quem são os principais concorrentes;
- Identificar o que o concorrente pode fazer;
- Identificar as principais estratégias da concorrência;
- Mapear o posicionamento da empresa frente à concorrência;
- Determinar os objetivos da concorrência;
- Avaliar as principais forças e fraquezas da concorrência;
- Estabelecer um sistema de inteligência para enfrentar a concorrência;

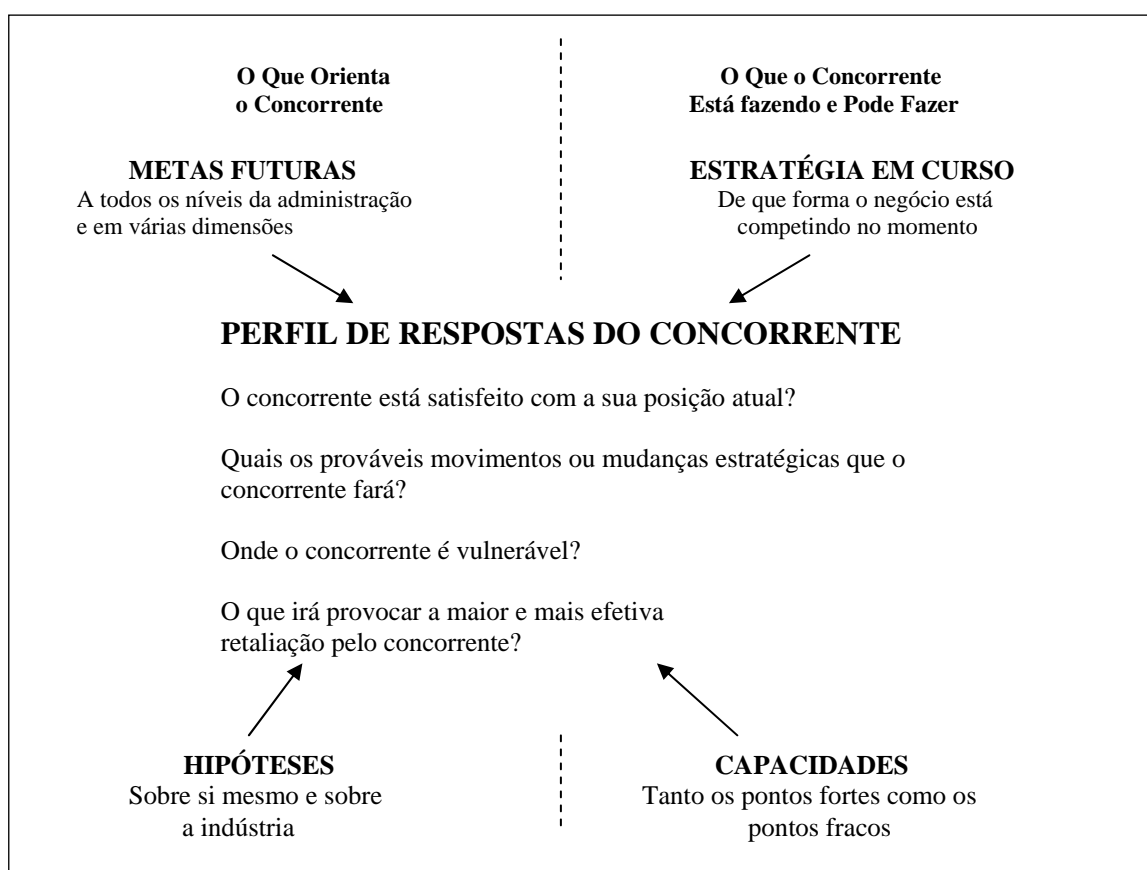


Figura 1- Os Componentes de uma Análise da Concorrência.

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p.62.

- Selecionar os concorrentes que devem ser atacados e os que devem ser evitados.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Kotler e Armstrong (1993) dizem que os benefícios que os concorrentes podem trazer vão do aumento da demanda total ao atendimento a segmentos menos atrativos. As etapas defendidas são a identificação dos concorrentes, seus objetivos, estratégias, forças e fraquezas, padrões de reação e selecionar quais concorrentes atacar e quais evitar.

É importante que se saiba identificar os concorrentes certos para serem combatidos, e claro evitar atacar aqueles que de certa forma são benéficos. Pois os concorrentes vão além de outras empresas que oferecem produtos e serviços similares, são todas as empresas que enfocam o seu consumidor, roubando assim, espaço no mercado.

Porter (1986, p.22) afirma que:

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes.

2.5.2. Análise da Competitividade da Indústria

Depois de ser feito a análise sobre a concorrência, é necessário que se realize um estudo sobre a competitividade da indústria da qual o empreendimento fará parte. Esse estudo permite ver como a empresa irá competir, quais deverão ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

A estratégia competitiva é, portanto, uma combinação das metas da empresa e das políticas pelas quais ela está buscando chegar lá.

Para Denger (*apud* MOURA et al, 2003) a competitividade representa a chave para o sucesso ou fracasso de uma empresa, e para ela se tornar competitiva é preciso adequar-se para atender às necessidades dos clientes e diferenciar esse atendimento em relação aos seus concorrentes.

Entende-se por estratégia competitiva de uma empresa, a busca por uma posição competitiva no mercado em uma indústria, possibilitando uma posição lucrativa e sustentável contra as forças dos seus concorrentes. Existem duas questões que baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade, pois nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade. A segunda questão são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria, onde algumas empresas são mais rentáveis que outras. Essas duas questões centrais podem ser modeladas pela empresa, “e é isto o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante”. (PORTER, 1989, p.1)

A meta da estratégia competitiva para uma empresa é encontrar uma posição onde ela possa se defender da melhor forma possível das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Para Porter (1986) cinco forças competitivas influenciam o grau de concorrência em uma indústria: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (ver Figura 2).

Porter (1989, p.4) explica o quadro das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria da seguinte forma:

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábricas, desenvolvimento de produto, e publicidade em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

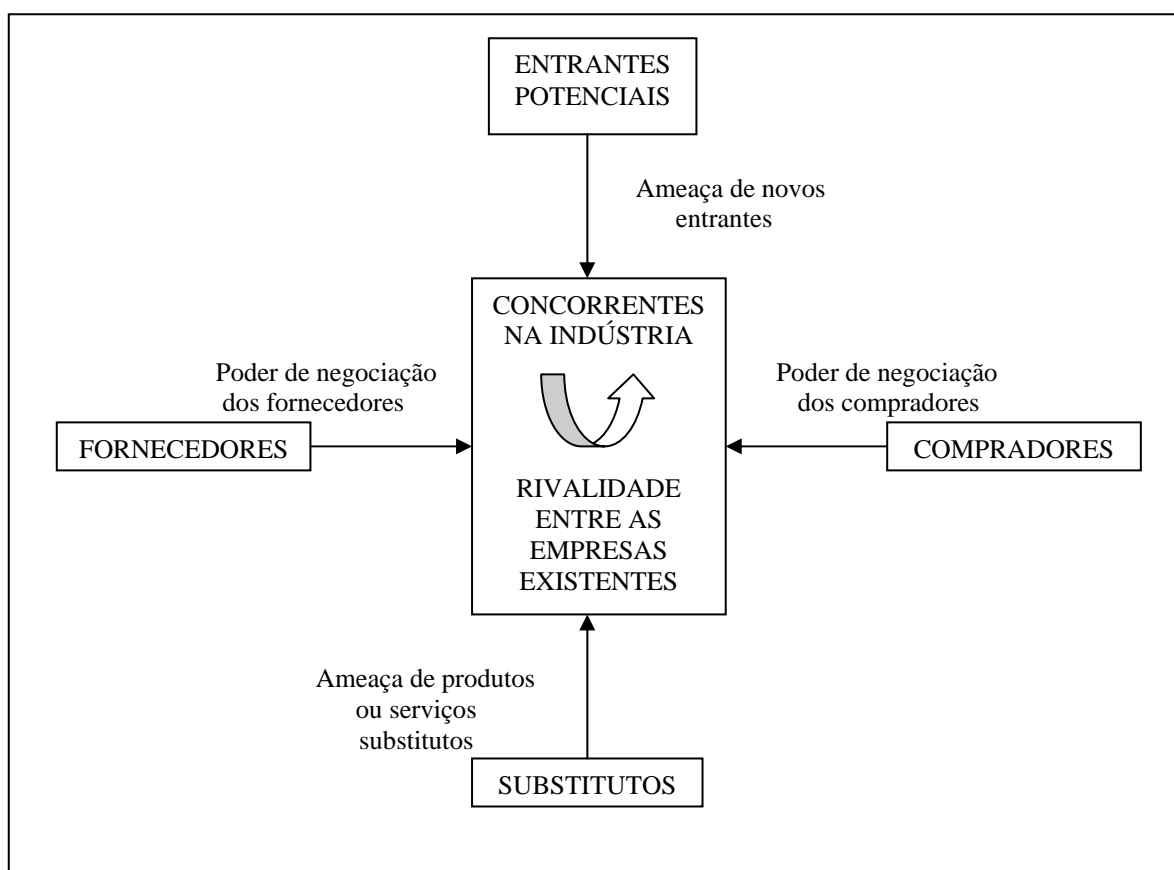


Figura 2- Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p.23.

Essas forças determinam o potencial de lucro final na indústria (rentabilidade), o qual é medido em função do retorno a longo prazo sobre o capital investido, pois influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria. E segundo Porter (1989, p.6) a sua metodologia das cinco forças permite que:

Uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria – e a sua própria. A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para os aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes para a rentabilidade a longo prazo. A metodologia visa, no processo, a levantar as possibilidades da descoberta de uma inovação estratégica aconselhável.

Existem três estratégias para superar as outras empresas, após enfrentar as cinco forças competitivas. A primeira é a liderança no custo total, onde a empresa busca atingir os custos mais baixos de produção e distribuição, vencendo assim a concorrência e ganhando lugar no mercado. A diferenciação é a segunda estratégia, que visa a criação, por parte da empresa, de produtos ou serviços diferenciados e que pode proporcionar um retorno acima da média. E por último a terceira estratégia que é o enfoque, onde a empresa concentra seu atendimento em um grupo alvo do mercado. (PORTER, 1989)

Com essas três estratégias a empresa realmente poderá enfrentar o mercado e superar seus concorrentes, assim, aumentar sua rentabilidade.

Para Kotler e Armstrong (1993) a análise da competitividade está baseada no papel que a empresa desempenha no mercado, e são divididas em:

- Estratégia de Líder de Mercado: um líder de um setor lidera as outras empresas da indústria nas alterações de preço, inserção de novos produtos no mercado, cobertura de distribuição e gastos com promoção.
- Estratégia de Desafios de Mercado: as empresas que estão situadas nos segundo e terceiro lugares podem atacar o líder e outros concorrentes por uma maior participação no mercado ou podem acompanhar os concorrentes e não atrapalhar o mercado.
- Estratégias de Seguidor de Mercado: empresas que seguem o líder e atacá-lo, já que ela obtém vantagens devido ao líder ter uma maior resistência em uma batalha direta.
- Estratégias de Nichos de Mercado: as empresas podem ser lucrativas, mesmo tendo participações baixas no mercado, tendo como idéia central a especialização.

É preciso que todas as áreas de uma empresa estejam empenhadas em descobrir as necessidades dos consumidores, criando assim um valor para seus compradores, e então desenvolver produtos e serviços que ultrapasse o custo de fabricação pela empresa, buscando criar uma imagem de marca que proporcione vantagens competitivas duráveis.

2.5.3. Pesquisa de Mercado

A pesquisa de mercado se tornou imprescindível devido ao constante aumento da concorrência e da competitividade entre as empresas. Daí a importância de se realizar um estudo, uma análise do mercado para identificarem as necessidades e expectativas do mesmo, e que as empresas se mantenham sempre conhecedoras do que os consumidores desejam.

Conforme Rodrigues (et al, 1998) no sentido amplo, o mercado é o objeto de estudo da mercadologia, e representa a totalidade de pessoas e empresas que ofertam e demandam bens e serviços.

Kotler e Armstrong (1997, p.7) afirma que:

Mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que podem ser satisfeitos através de trocas e relacionamentos. Assim o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam a necessidade, têm recursos para fazer trocas e estão dispostas a oferecer esses recursos em troca do que desejam.

Dolabela (1999) afirma que após ter definido a idéia da empresa, deve-se estudar o mercado ao qual ela fará parte. Esse estudo mostrará qual a importância de se testar a idéia que se quer desenvolver.

Semenik e Bamossy (1995, p.76) definem pesquisa de mercado como “a sistemática coleta, organização, interpretação e transmissão de informações pertinentes ao processo decisório de marketing”.

A globalização da concorrência tem forçado as empresas a responderem rapidamente às atividades dos concorrentes. Os consumidores estão informados sobre os produtos e serviços, acelerando o ritmo de mudança e a variabilidade do comportamento do consumidor (SEMENIK e BAMOSSY, 1995). As necessidades existentes em cada mercado são distintas, as oportunidades para conquistá-lo são específicas. Pode-se dizer então que, para planejar estrategicamente é preciso, antes, conhecer profundamente cada mercado em que se atua ou pretende atuar. E somente depois dessa pesquisa de mercado é possível formular estratégias consistentes para cada mercado.

Para o estudo do mercado o primeiro passo é a segmentação de mercado que se caracteriza pela “divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que possam exigir diferentes produtos ou mixes de marketing”. O segundo passo é a identificação do mercado-alvo que é a “avaliação da atratividade de cada segmento e seleção de um ou mais segmentos para atuação”. E finalmente o terceiro passo é o posicionamento no mercado caracterizado pelo “estabelecimento da posição competitiva para o produto e criação de um mix de marketing detalhado”. (KOTLER E ARMSTRONG, 1997, p.109)

A pesquisa de mercado, segundo Cobra (1992, p.155) é entendida como:

Qualquer esforço planejado e organizado para obter fatos e conhecimentos novos que facilitem o processo de decisão de mercado.

Ou, ainda, a coleta, o registro e a análise de todos os fatos referentes aos problemas relacionados à transferência e venda de mercadorias e serviços, desde o produtor até o consumidor.

Os quatro O, utilizados pelos planejadores de marketing, os ajudam a compreender melhor as características do mercado (Rodrigues et al, 1998, p.63), são eles:

- Objetos de compra – o que o mercado compra.
- Objetivos de compra – para quem o mercado compra.
- Organizações de compra – quem efetua a compra.
- Operações de organização de compra – como se realiza a compra.

Os objetivos da pesquisa de mercado são: planejamento que está relacionado com a geração de informações relativas às amplas influências do ambiente externo que afetam a capacidade da empresa de comercializar seus produtos e serviços com sucesso; solução de problemas que podem proporcionar elementos que ajudem nas soluções de questões específicas; controle onde busca monitorar as atuais operações.

A análise do mercado é feita através de estudos demográficos e geográficos “apropriados à confirmação da existência e amplitude de um mercado”. E indica os meios para responder, de maneira adequada e rentável, às necessidades reveladas, além de estimar o volume provável de negócio. “Abrange o território de vendas, o cliente e a concorrência”. (DOLABELA, 1999, p.109)

O mercado é analisado sob aspectos qualitativos e quantitativos, onde quanto maior for o número de informações, melhor será para a gestão da empresa e para os processos de tomada de decisões. (RODRIGUES et al, 1998)

A pesquisa de mercado é essencial para o profissional de marketing e esse processo envolve quatro etapas. A primeira etapa é a definição do problema e dos objetivos da pesquisa. O desenvolvimento do plano de pesquisa para a coleta de dados de fontes primárias e secundárias é o segundo passo. O terceiro passo consiste na implementação do plano de pesquisa de mercado por meio da coleta, processamento e análise de informações. E por fim, o quarto passo que é a interpretação e registro dos resultados.

Dolabela (1999, p.161) expõe uma dica de pesquisa de mercado:

O processo de investigação de mercado para a abertura de um novo negócio possui uma dinâmica própria em que a pesquisa de uma categoria fornece informações importantes sobre outra categoria. Evite, portanto, pesquisar o mercado concorrente, fornecedores e consumidores simultaneamente. Ao término de uma investigação, inicia-se a próxima e assim sucessivamente. A razão desse procedimento é que se podem descobrir informações que necessitarão ser aprofundadas ou então pode-se até optar pela exclusão de uma ou outra categoria, caso o volume e a qualidade de informações obtidas sejam considerados satisfatórios.

O papel da pesquisa de mercado é oferecer uma ligação entre a organização e seus clientes, obtendo informações necessárias para que a empresa saiba as

exigências e anseios do seu público alvo. Havendo uma relação entre custo e benefício viável à empresa.

2.5.4. Estratégias Empresariais

Os fatores diferenciadores sejam quais forem, podem constituir em um importante recurso estratégico para a empresa enfrentar a concorrência. Hoje o mercado se encontra inconstante, forçando as empresas a estarem preparadas às mudanças internas e externas à organização. Pois as estratégias estabelecem quais os caminhos a serem percorridos para que se alcance os objetivos da empresa.

Para Oliveira (1988, p.64) “no atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado”. Devido a essa razão, é importante que sejam realizadas revisões das estratégias da empresa para a identificação das ameaças e oportunidades externas.

Chiavenato (1994, p.184) ressalta a importância da empresa possuir estratégia:

A acelerada mudança e instabilidade ambiental, tendo em vista o universo de fatores interagentes, como as condições políticas, econômicas, legais, sociais, culturais e tecnológicas, a crescente limitação e escassez de recursos indispensáveis para assegurar os insumos necessários às empresas e a concorrência nos mercados passam a exigir estratégia e respostas empresariais capazes de assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial em situações de difícil diagnóstico e de incerteza.

Segundo Semenik e Bamossy (1995, p.64) as estratégias são “planos de ação elaborados para atingir objetivos”.

Andrews (*apud* TAVARES, 2000, p.326) nos dá uma definição mais ampla sobre o que é estratégia:

A orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser.

Outro conceito de estratégia, porém de forma restrita, é a busca incessante de um plano de ação para o desenvolvimento e ajuste da vantagem competitiva de uma empresa. (TAVARES, 2000)

As estratégias de uma organização, segundo Tavares (2000), dependem da determinação do ambiente ou situação e da visualização de caminhos alternativos a serem percorridos com a finalidade de alcançar os objetivos.

Um dos aspectos mais importantes que o administrador enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico é a formulação da estratégia. Para a formulação de estratégia existem três componentes básicos (OLIVEIRA, 1988, p.164):

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como a sua missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas;

- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível estando inserido neste aspecto a amplitude de visão dos administradores da empresa.

É importante que o administrador procure quais são os fatores estratégicos adequados para o bom funcionamento da empresa, durante a escolha da estratégia, pois é o aspecto mais importante no processo estratégico. Para Semenik e Bamossy (1995) as estratégias podem ser tanto pró-ativa (concebidas para desfrutar das oportunidades de mercado que se apresentam) quanto reativas (concebidas para combater os desafios do ambiente externo).

A escolha da alternativa deve ser feita combinando tempo, risco, habilidade e recursos. Deve assegurar a consecução da missão e busca da visão, levando-se em consideração os valores da organização. E depende da combinação entre raciocínio lógico e criatividade para dar suporte à ação. (TAVARES, 2000)

Uma estratégia bem-sucedida depende além da escolha intrínseca, da competência da alta administração, de sua estrutura organizacional dos sistemas gerenciais e das pessoas (VALADARES *apud* MOURA et al, 2003). Portanto os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades devem ser identificados através de critério estruturados.

Oliveira (1988, p.65) apresenta os componentes do diagnóstico estratégico:

- pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

A análise estratégica apresenta algumas premissas básicas (OLIVEIRA, 1988):

- O ambiente deve ser considerado juntamente com suas variáveis relevantes no qual a empresa está inserida.
- Esse ambiente proporcionará oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas.
- A empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos para enfrentar essa situação ambiental.
- O processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

A postura estratégica da empresa é estabelecida através de uma das alternativas de caminho e ação para que se cumpra a sua missão. Seu objetivo é orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, em especial as de médio e longo prazos, necessárias para a organização, a partir do momento em que se

optou por determinada missão. Três aspectos limitam o estabelecimento da postura estratégica da empresa, além do fator psicológico (OLIVEIRA, 1988):

- A missão da empresa;
- A relação entre as ameaças e oportunidades enfrentadas pela empresa no momento da escolha;
- A relação entre os pontos fortes e fracos que a empresa possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Para enfrentar a situação exposta, a empresa pode escolher uma das posturas estratégicas, ou escolher uma combinação dessas posturas. Estas estratégias podem ser voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, segundo Oliveira (1988) e Tavares (2000):

- Estratégia de Sobrevivência: a empresa a utiliza quando estiver em situação inadequada ou apresenta perspectivas, se não houver outra alternativa. A ênfase é na reconstrução.
- Estratégia de Manutenção: a empresa a utiliza quando está enfrentando ou esperando encontrar dificuldades, sendo uma forma de atitude defensiva diante das ameaças do mercado. A ênfase é nos recursos físicos e materiais.
- Estratégia de Crescimento: a empresa a utiliza quando o ambiente está propício a novas oportunidades, com o objetivo de lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas etc. A ênfase é mercado atual.
- Estratégia de Desenvolvimento: é utilizada por empresas que procuram novos mercados e clientes ou novas tecnologias, abrindo novos negócios. A ênfase é nos recursos humanos e tecnológicos.

Thompson e McEwen (*apud* CHIAVENATO, 1999) salientam que as estratégias podem ser classificadas em estratégias de competição e de cooperação. As estratégias de competição são aquelas em que o objetivo escolhido pela empresa é parcialmente controlado pelo ambiente de tarefa, que lhe tira uma parte considerável de sua liberdade de ação ou de escolha. A estratégia de cooperação é subdividida em estratégia de ajuste – a empresa busca um acordo com outras empresas; estratégia de cooptação – a empresa conquista e absorve ameaçadores; e estratégias de coalizão – empresas agem como uma só na busca de maior apoio.

| Produtos Mercados | Atuais | Novos |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| | Atuais | Novos |
| Atuais | Maior penetração no mercado atual | Desenvolvimento de novos produtos |
| Novos | Desenvolvimento de novos mercados | Diversificação de produtos e mercados |

Figura 3- Matriz de Crescimento.

Fonte: COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 71

Os quatro modelos básicos que ajudam no direcionamento produto/mercado são explicados pela matriz estratégica de Ansoff (*apud* COBRA, 1992, p71):

- Penetração de mercado - usa os produtos atuais para incrementar a participação nos mercados existentes.
- Diferenciação de produtos - significa introduzir novos produtos no mercado atual.
- Desenvolvimento de mercado - objetiva abrir novos mercados com os produtos atuais.
- Diversificação - visa abrir novos mercados com novos produtos.

| DIAGNÓSTICO | | INTERNO | |
|---------------------------------|--------------------------------|---|--|
| | | PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FRACOS | PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FORTES |
| E X T E R N O | PREDOMINÂNCIA DE AMEAÇAS | POSTURA ESTRATÉGICA DE SOBREVIVÊNCIA | POSTURA ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação de negócios | <ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização |
| | PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES | POSTURA ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO | POSTURA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão | <ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produção • financeiro • de capacidades • de estabilidade • DIVERSIFICAÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerativa - interna - mista |

Figura 4- Os Tipos Básicos de Estratégias.

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1988. p.159.

Após o estabelecimento dos objetivos empresariais, a estratégia é o conjunto de decisões das quais dependerão os recursos e a tecnologia necessários, a estrutura organizacional mais adequada e a ação empresarial para o alcance dos resultados (CHIAVENATO, 1999). Portanto, só a estratégia formada não é o suficiente, é importante que o executivo saiba utilizar a estratégia certa no momento apropriado.

2.5.5. Planejamento

Para as empresas que visam o funcionamento de forma eficaz e pretendem evitar problemas é necessário que haja o planejamento das ações para alcançar os objetivos da mesma.

Segundo Petrocchi (1998, p.19) “planejamento é a definição de um futuro desejado e de todas as providências necessárias à sua materialização”.

E para Chiavenato (1999, p.259) “planejar é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e

como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para ações futuras”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio Belchior (p.23) diz que “planejamento é um processo dinâmico de racionalização coordenada das opções, isto é, nos permite prever e avaliar cursos de ação alternativos e futuros, com vistas à tomada de decisões mais adequadas e racionais”.

Fica claro percebermos que planejamento é ação preventiva para minimizar riscos e custos, e maximizar vantagens e lucros.

O turismo tem grande importância econômica e social. Tem poder de redistribuição de renda, grande gerador de empregos, preservação do meio natural e desenvolvimento cultural das comunidades. Porém além dos benefícios que o turismo traz para a sociedade é importante que ele se desenvolva com sustentabilidade. E para isso “o planejamento da atividade se faz necessário, tanto para acelerar e maximizar os efeitos positivos da atividade, quanto, e principalmente, para que os efeitos negativos sejam mitigados” (IGNARRA, 1999, p.62). O planejamento da atividade turística é importante para fomento do desenvolvimento socioeconômico de uma comunidade.

O planejamento, segundo Ignarra (1999, p.62), “pode ser considerado como a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que expressa os propósitos de uma empresa e condiciona os meios de alcançá-los”.

E Munoz (*apud* IGNARRA, 1999, p.62) diz que:

O planejamento consiste na definição dos objetivos, na ordenação dos recursos materiais e humanos, na determinação dos métodos e formas de organização, no estabelecimento das medidas de tempo, quantidade e qualidade, na localização espacial das atividades e outras especificações necessárias para canalizar racionalmente a conduta de uma pessoa ou grupo.

Porém além do planejamento ser dinâmico é necessário que ele seja contínuo e principalmente que seja realizado em períodos de tempo não muito longos. Isso para que seja obtido resultado tecnicamente exeqüível, economicamente viável e socialmente aceitável. (BELCHIOR)

Considerando os grandes níveis hierárquicos, pode-se perceber três tipos de planejamento: tático, operacional e estratégico. (OLIVEIRA, 1988)

O planejamento tático, segundo Oliveira (1988, p.33), tem como objetivo “otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo” e utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente para o alcance dos objetivos.

A formalização através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas são características do planejamento operacional.

O planejamento estratégico pode ser conceituado como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. (OLIVEIRA, 1988, p. 32)

Philip Kotler (*apud* COBRA, 1992, p.51) define planejamento estratégico como:

O processo administrativo de desenvolver e manter uma viabilidade entre os objetivos organizacionais e os recursos e as oportunidades de mercado em constante mutação. O alvo do planejamento estratégico é configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de forma que eles combinem produção de lucros e crescimento.

A eficácia de uma empresa pode ser medida pelo desempenho favorável do planejamento estratégico e pelos resultados obtidos. Cobra (1992, p.83) conclui o planejamento estratégico como:

É mais do que um recurso administrativo; é uma filosofia empresarial, uma forma de encarar os negócios com métodos e antevisão, prevendo e antecipando-se os fatos, decompondo o problema em partes administráveis, transformando cada unidade de negócio em uma empresa.

Visão do planejamento estratégico: “dispor de alternativas para fazer frente às ameaças ambientais e ao mesmo tempo como desenvolver o negócio” (COBRA, 1992, p.51). E o grande desafio do planejamento estratégico é a análise do cenário ambiental.

A missão de futuro é o primeiro passo do processo de planejamento estratégico da empresa. O processo de planejamento também é um instrumento de comunicação e de motivação para o público interno da empresa. A maior dificuldade de qualquer empresa é conseguir o comprometimento das pessoas que a compõe, pois só assim é possível atingir uma estrutura orgânica e sistêmica, constituindo dessa forma, o sucesso empresarial. Muitos fatores são necessários para que essa situação seja alcançada. Sendo um deles a divulgação da visão de futuro que se deseja obter para a empresa. Essa visão define o foco do ponto em que se deseja chegar. Ela precisa ser enunciada pela liderança da empresa, necessita ser compartilhada e apoiada, estabelece direção e um ponto de convergência no futuro e finalmente deve ser expressa de maneira objetiva, positiva e inspiradora. (PETROCCHI, 2001)

Edmour Saiani (*apud* PETROCCHI, 2001, p.193) diz que:

... o maior desafio não são as metas... A visão é o grande desafio. A visão é a aposta no que a organização quer ser... Como ela quer estar daqui a alguns anos. A visão é um sonho a ser atingido no futuro. Gary Hamel, co-autor de *Competindo pelo futuro*, disse que ‘o sonho que a visão representa é a única maneira de transformar em esperança a ansiedade, sempre presente nas organizações’. E esperança misturada com orgulho é o grande combustível... que movimenta organizações competentes. A visão é a única maneira de manter as pessoas que trabalham numa organização motivadas, e com a emoção focada em fazer cada vez melhor.

Petrocchi (2001, p.192) diz que “a visão é o sonho de onde a organização deseja estar ou daquilo que deseja ser”.

O planejamento estratégico consiste em algumas etapas (COBRA, 1992), são elas:

- Definição do negócio e da missão corporativa: definição da vocação e de algo que se pretende cumprir ou realizar.
- Análise de cenários interno e externo: proporciona a avaliação das competências organizacionais e a atratividade das oportunidades ambientais.
- Avaliação de recursos: avaliação da disponibilidade dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos e adequação dos mesmos ao mercado.
- Definição de objetivos e metas: o objetivo é algo que se quer alcançar e a meta é a quantificação desse alvo.
- Formulação de estratégias: devem descrever os caminhos para se atingir os objetivos da empresa.
- Preparação do plano estratégico: é preciso que os recursos estejam disponíveis, que os objetivos sejam priorizados e que as pessoas envolvidas sejam co-responsáveis.
- Implantação do plano: é preciso que os setores e as pessoas envolvidas estejam orientadas e supervisionadas.
- Controle dos resultados do plano: é importante o controle das datas de execução, cobrança de resultados e atualizações imprescindíveis.

Uma das etapas do planejamento estratégico merece respaldo, a missão corporativa. Cada empresa deve definir a sua missão corporativa, de maneira clara e respondendo as seguintes perguntas: Por que e para que a organização existe? Quais são os clientes atuais e potenciais? Quais são as necessidades a serem satisfeitas desses clientes? A empresa tem tecnologia e recursos adequados à satisfação dessas necessidades? Qual é o negócio hoje e qual deveria ser? Qual deverá ser amanhã? Qual é a missão social? Qual é a missão econômica?

Para Oliveira (1988) a missão é a determinação central do planejamento estratégico, respondendo a questão: onde a empresa quer ir?

A missão corporativa pode ser entendida como “a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação do negócio através do desenvolvimento a longo prazo” (COBRA, 1992, p.54). É preciso ainda, que a missão esteja apoiada em suas crenças, princípios e filosofia, que defina o seu negócio e os propósitos da empresa. Dois elementos básicos compõem a missão: econômico e social. A missão econômica define a conduta de sobrevivência, o lucro. E a missão social que é o compromisso com a sociedade.

O planejamento deve ser flexível para se adaptar às necessidades de sobrevivência da empresa, manutenção ou crescimento de mercado.

Peter Drucker (*apud* PETROCCHI, 1998, p.33) alerta:

... o planejamento não representa o domínio mental do futuro (...)
Qualquer tentativa nesse sentido é insensatez. As criaturas humanas não podem prever nem controlar o futuro. A pretensão de assenhorear-

se do futuro é infantilidade e nossos esforços nesse sentido só podem desacreditar o nosso trabalho. Pode-se partir logo da conclusão de que a previsão, além dos prazos mais curtos, não merece respeito nem vale a pena. O planejamento a longo prazo é necessário justamente *em virtude da nossa incapacidade de prever* [grifo do autor]. Existe, porém, outra razão mais poderosa que faz constatar qual será o mais provável curso dos acontecimentos ou, no máximo, apurar uma série de probabilidades. Todavia, o problema empresarial é o único capaz de modificar as possibilidades, *uma vez que o universo da empresa não é composto de matéria, mas de valor* [grifo do autor]. Com efeito, a principal contribuição da empresa, aliás a única que tem como recompensa o lucro, é fazer com que haja uma ocorrência exclusiva, a inovação que altera as possibilidades.

2.5.6. Modelos e Processos Organizacionais

“A palavra organização significa qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos” (CHIAVENATO, 1993, p.395). Desta forma, as organizações podem ser concebidas segundo duas diferentes concepções: modelo racional e modelo natural.

Segundo Thompson (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.480) o modelo racional da organização é:

A organização como um meio deliberado e racional de alcançar metas conhecidas. Os objetivos organizacionais são explicitados (como maximizar os lucros), todos os aspectos e componentes da organização são deliberadamente escolhidos em função de sua contribuição ao objetivo e as estruturas organizacionais são deliberadamente cuidadas para atingir a mais alta eficiência, os recursos são adequados e alocados de acordo com um plano diretor, todas as ações são apropriadas e iniciadas por planos e seus resultados devem coincidir com os planos. Daí a ênfase sobre o planejamento e o controle... Dentro dessas condições, a organização funciona como um sistema fechado de lógica, que exclui a incerteza.

E para Chiavenato (1999, p.481) o modelo natural de organização é:

A organização como um conjunto de partes interdependentes que, juntas, constituem um todo: cada parte contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo, o qual, por sua vez, é interdependente com um ambiente mais amplo. O objetivo básico é a sobrevivência do sistema: as partes e os modos como elas se vinculam mutuamente em interdependência são determinados através de processos evolutivos. O modelo de sistema natural procura tornar tudo funcional e equilibrado, podendo ocorrer disfunções (...). O sistema natural é aberto às influências ambientais e não pode ser abordado sob o aspecto de completa certeza e pelo completo controle. Seu comportamento não é governado por uma rede de controle, pois é determinado pela ação do meio ambiente.

O modelo racional traz, como consequência o aparecimento da organização formal. E o modelo natural traz, como consequência o aparecimento da organização informal.

A organização formal é a organização baseada em divisão de trabalho racional que especializa órgão e pessoas em determinadas atividades, adotando a

característica de organização planejada, definida em organograma, sacramentada pela Direção e a comunicação a todos é feita através de manuais de organização. (CHIAVENATO, 1993)

Para Chiavenato (1994, p.51) as organizações formais são:

Organizações caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos componentes. Através da organização formal, procura-se remover algumas incertezas e limitações da situação humana, tirar vantagens da especialização de atividades, facilitar o processo de tomada de decisões pelos indivíduos participantes.

Assim a organização formal tenta regular o comportamento humano para o alcance eficiente dos objetivos explícitos.

As organizações melhor administradas possuem sua estrutura organizacional representada em organograma. A organização formal, na visão de Megginson (et al, 1998), refere-se ao tipo de plano que a administração deve estabelecer para atingir os objetivos da organização.

De modo geral as organizações formais são altamente burocratizadas, sendo a forma predominante na sociedade atual “e a mais viva manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, capaz de proporcionar especialização profissional e crescente melhoria do padrão de vida dos seus participantes”. (CHIAVENATO, 1994, p. 51)

Segundo a mesma linha de raciocínio Allen (*apud* CHIAVENATO, 1993, p.397), define a organização formal como:

Um sistema de tarefas bem-definidas, cada uma das quais tem em si uma quantidade específica de autoridade, responsabilidade e obrigação de prestar contas (...). A organização formal é uma estrutura mais ou menos arbitrária, à qual o indivíduo deve ajustar-se. Dizer-lhe que coisas podem ser feitas e de que maneiras específicas dispõe sua obediência às ordens de indivíduos predeterminados e lhe indica que deve trabalhar cooperativamente com as outras pessoas, prescritas de modo normativo.

Resumidamente as principais características da organização formal são (CHIAVENATO, 1993):

- Divisão do trabalho;
- Especialização;
- Hierarquia;
- Distribuição da autoridade e da responsabilidade;
- Racionalismo.

Para melhor entender a organização formal é interessante conhecer os três tipos de organização existentes: organização linear, funcional e linha-staff.

A organização linear constitui a forma mais simples e de conformação piramidal, o que faz com que cada chefe receba e transmita tudo o que se passa na sua área.

Para Megginson (1998, p.229) a organização de linha “são os departamentos de uma organização que desempenham atividades mais intimamente relacionadas à sua missão ou propósito”. Para Chiavenato (1999) esse tipo de organização apresenta algumas vantagens: estrutura simples de fácil compreensão; proporciona uma nítida e clara delimitação das responsabilidades das unidades envolvidas; facilidade de implantação; é bastante estável e é o tipo de organização mais indicado para pequenas empresas.

Para Chiavenato (1994) a organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que utiliza o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. Onde a defesa de que a especialização do operário deve ser acompanhada pela especialização dos supervisores e da gerência. Cruz (*apud* MOURA et al, 2003, p.26) afirma que a organização funcional “retrata a organização como um conjunto de funções que podem, ou não, estar inter-relacionadas através das atividades que compõem um processo”. As principais vantagens desse tipo de organização são: proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização; permite a melhor supervisão técnica possível; desenvolve comunicações diretas, sem intermediação e separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução.

E finalmente a combinação dos tipos de organização linear e funcional, a organização linha-staff. Esse tipo de organização é o mais empregado atualmente. Na organização linha-staff existem órgãos de linha, ou seja, de execução, e de assessoria, que são os órgãos de apoio e de consultoria. Esses órgãos mantêm relações entre si, onde “os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados” (CHIAVENATO, 1999, P.300). As principais características desse tipo de organização são: assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio da autoridade única e atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgão de staff.

A organização informal é a organização que emerge espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal, a partir dos relacionamentos humanos. Esse relacionamento se dá através das relações de amizade e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal da organização. (CHIAVENATO, 1993)

E ainda Chiavenato (1999, p.185) ressalta que:

Existem padrões de relações encontrados na empresa mas que não aparecem no organograma, como amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele e que constituem a chamada organização informal. Essa organização informal se desenvolve a partir da interação imposta e determinada pela organização formal (...). Cada indivíduo necessita de um mínimo de interação com os outros indivíduos, dentro de um sistema informal de relacionamentos.

Para Chiavenato (1993) as principais características das organizações informais são: relação de coesão ou de antagonismo; status; colaboração espontânea; a

possibilidade da oposição à organização formal; padrões de relações e atitudes; mudanças de níveis e alterações dos grupos informais; a organização informal transcende a organização formal e padrões de desempenho nos grupos informais.

Cruz (*apud* MOURA *et al*, 2003, p.26) afirma que “o grau de informalidade existente hoje, nas organizações, é grande”. O que facilita o surgimento de estruturas que permitam à empresa tirar proveito dessa informalidade. “O segredo é reconhecer que as estruturas informais sempre existirão e criar as estruturas formais baseadas nas informais, sempre que possível”.

Meggison (et al, 1998, p.236) relata que “há várias maneiras pelas quais as organizações decidem a respeito do padrão organizacional que será usado para agrupar as atividades a serem desempenhadas”. Esse processo de agrupamento das atividades recebe o nome de departamentalização. Para Chiavenato (1999) a departamentalização é um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão.

Os principais tipos de departamentalização segundo Chiavenato (1999) e Megginson (1998) são:

- Departamentalização por funções: consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa.
- Departamentalização por produtos ou serviços: envolve diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com o resultado da organização.
- Departamentalização geográfica: diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa.
- Departamentalização por clientela: diferencia e agrupa as atividades de acordo com o tipo de pessoa ou pessoas para que o trabalho é executado.
- Departamentalização por processo: agrupamento de atividades que focalizem equipamentos ou processos de produção.
- Departamentalização por projetos ou matricial: é um tipo híbrido, onde o pessoal de várias especialidades é agrupado para completar tarefas de tempo limitado. Muito utilizada por empresas de alta tecnologia, setor energético e de consultoria.

É comum as organizações utilizarem a combinação desses tipos de departamentalização.

A organização formal refere-se ao padrão de organização determinado pela empresa, e a organização informal refere-se às relações sociais desenvolvidas espontaneamente entre o pessoal. Porém ambas estão intimamente relacionadas entre si e se interpretam mutuamente.

2.5.7. Marketing

Atualmente, marketing não é só uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços. Ao contrário do que muita gente pensa, marketing não está relacionado somente com vendas e propaganda. Ele vai além disso, é um

compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas e engloba: as necessidades, desejos e demandas humanas; valor, satisfação e qualidade para o cliente; troca, transações e relacionamentos.

Há uma real necessidade da aplicação do marketing na área de serviços devido as suas transformações, colocando no mercado os serviços adequados.

Para Kotler e Armstrong (1997) marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros.

Seguindo a mesma linha de raciocínio Dolabela (1999, p.147) nos diz que “marketing é o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receitas”.

A American Marketing Association (*apud* COBRA, 1992, p.34) tem adotado como oficial a seguinte definição:

Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Ziiller (*apud* COBRA, 1992, p.373) define marketing como “o estudo e a preparação para permitir à empresa aproximar, permanentemente e no interesse comum, as necessidades e desejos do consumidor e as possibilidades de produção”.

Para Gerald Zaltman (*apud* COBRA, 1992, p.29) a função primária do marketing é “ligar a organização com o meio ambiente e com os valores, as normas e a cultura geral da sociedade”.

De acordo com Cobra (1992) é muito difícil a existência de uma organização sem a prática de técnicas que possibilitem o escoamento de uma produção cada vez mais crescente de serviços e mercadoria. E essas empresas estão utilizando o marketing como oportunidade para o crescimento ou a permanência em mercados que estão em contínuas mutações. Os problemas de mercado, associados à ação da concorrência, têm mostrado as vantagens do caminho do marketing.

O enfoque do marketing é identificar as necessidades dos consumidores, Cobra (1992, p. 33) diz que:

Para que uma empresa seja efetivamente orientada por marketing é preciso que ela pratique uma filosofia de marketing; através das técnicas do endomarketing é preciso que todos sem exceção estejam preparados para satisfazer o consumidor... Ou seja, é preciso que produtos e serviços ao consumidor sejam sempre de excelente qualidade.

Kotler e Armstrong (1997, p.8) define Administração de Marketing como a “análise, planejamento, implementação e controle de programas concebidos para

criar, desenvolver e manter trocas benéficas com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais”. A administração de marketing preocupa-se em descobrir, ampliar, mudar ou reduzir a demanda.

Para todos os autores utilizados, em especial Porter, a intenção de uma organização com o seu meio ambiente, tanto interno como externo, é realizada através do composto de marketing. Os sistemas de Marketing consagrados são os 4Ps, os 4As e os 4Cs.

Os 4Ps na visão do Prof. Jeronome McCarthy (*apud* COBRA, 2001) são:

- Produto: é o mais importante passo para atender as expectativas dos consumidores. É preciso que tenha boa qualidade, que suas características (modelos e estilos) atendam aos gostos dos consumidores, nome atraente de marca, embalagens chamativas, tamanhos variados e serviços e quantias ao usuário que proporcionem retornos financeiros à organização.
- Ponto: distribuição do produto, tornando-o acessível aos clientes, não deixando faltar em nenhum mercado.
- Promoção: é preciso divulgar e promover o produto/serviço que se quer vender através da propaganda, a promoção de vendas, o merchandising para criar um cenário propício e sedutor e relações públicas.
- Preço: é o fator chave de decisão de compra, sendo justo, proporcionando descontos estimulantes à compra de serviços ou produtos ofertados.

O Professor Raimar Richers (*apud* COBRA, 2001) apresenta os 4As da seguinte forma:

- Análise: é preciso saber o que o cliente busca para depois se desenvolver um serviço/produto que atenda as expectativas e anseios dos consumidores.
- Adaptação: é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa, desenvolvendo o design, características e qualidade, denominação da marca, embalagem, preço sugerido em conformidade com os desejos explícitos e ocultos dos consumidores.
- Ativação: é obtida pela distribuição e logística para levar o serviço/produto ao cliente, através de comunicação e esforço de venda.
- Avaliação: procura avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e os problemas, ou seja, avaliar custos incorridos e resultados alcançados.

Os 4Cs é o modelo de interação das ferramentas de marketing apresentado por Robert Lauterborn (*apud* COBRA, 2001):

- Cliente: mais importante que ter um produto é ter um cliente para satisfazer, assim uma empresa pode desenvolver programas sob medida a eles.
- Conveniência: para reter um cliente é preciso proporcionar diversas conveniências com o objetivo de fidelizá-lo.
- Comunicação: é o momento de seduzir o cliente e empolgá-lo a consumir os produtos ou serviços, de forma clara e objetiva.
- Custo: não pode estar acima das possibilidades e expectativas do comprador.

O Plano de Marketing é basicamente um planejamento do composto mercadológico de uma organização. Com o plano de marketing é possível

identificar as oportunidades mais viáveis no negócio para a empresa, além de mostrar como infiltrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. E também é eficaz na comunicação, integrando todos os elementos do composto mercadológico: produto, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de vendas, relações públicas etc. (COBRA, 1992)

McCarthy (*apud* Moura 2003, p.31) afirma que o marketing tem como objetivo “a identificação de conjuntos homogêneos de consumidores potenciais, com necessidades que possam ser satisfeitas com o mesmo marketing mix”.

“O importante é saber usar com discernimento as ferramentas de que o marketing pode dispor, ordenando-as estrategicamente para ajudar a alavancar melhores resultados econômicos, financeiros e sociais.” (COBRA, 1992, p.49)

O papel do marketing é identificar necessidades ainda insatisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que proporcionem a satisfação do público alvo, que gerem resultados aos acionistas e que ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento. Assim, traçar estratégias para a promoção dos produtos/serviços da empresa, aumentando sua competitividade.

III. METODOLOGIA

Esta fase está relacionada com os objetivos e com a finalidade do projeto. São descritos todos os passos a serem dados, tendo como intenção recolher informações que mostrem a necessidade e importância do tema proposto. (DENCKER, 1998)

A metodologia utilizada para a elaboração desta monografia conta com pesquisa bibliográfica, que busca explicar um problema a partir de referências teóricas. Neste caso foram utilizados livros de turismo para saber suas características, evoluções, tendências e necessidades. Também foram utilizados livros sobre serviços e qualidade para adquirirmos conhecimento de definições, livros de marketing para pesquisa de mercado de forma a perceber uma compreensão melhor das carências e expectativas do mercado turístico. E ainda livros de administração a fim de identificar os passos para a criação de uma empresa, o plano de negócios.

VII. CONCLUSÃO

O Brasil é famoso por sua gastronomia, hospitalidade, eventos, belezas naturais. Durante a pesquisa pôde ser observado o crescimento da atividade turística, Oconseqüentemente, a necessidade de empresas com qualidade nos serviços prestados. Essa necessidade se dá pelo aumento da concorrência, e principalmente devido à exigência do consumidor a modernização do mercado.

A qualificação dos recursos humanos, a melhoria contínua dos processos e um plano de negócios são essenciais para atingir a qualidade. Uma análise dos possíveis e futuros concorrentes, um estudo sobre a competitividade da empresa, um estudo de mercado, traçar as estratégias empresariais, planejamento, adequar os modelos e processos organizacionais e plano de marketing, na fase de implementação do empreendimento, é o primeiro passo para a qualidade.

Uma organização ao instituir o seu sistema de gestão da qualidade está estabelecendo uma forma de administração adequada ao porte da empresa, ao tipo de produto ou serviço oferecido, às características das pessoas que compõem a equipe de trabalho, às atividades que são desenvolvidas e aos métodos utilizados para desenvolver tais atividades.

Contudo, o cumprimento dos objetivos da qualidade tem impacto positivo na qualidade final, na eficácia operacional e no desempenho financeiro da empresa, conduzindo, assim, à satisfação e confiança dos clientes.

A qualidade de um produto ou serviço é medida pelo conjunto de característica capazes de atender às necessidades implícitas e explícitas do cliente.

A propaganda tradicional é uma boa forma de divulgação, mas nada substitui a comprovação da qualidade dos serviços pelos próprios clientes ou entidades reconhecidas para tal fim, como as certificações de sistemas de gestão da qualidade ou as diversas premiações.

Esta monografia expõe a importância e a necessidade de qualidade nos processos e de promover a qualificação e o aprimoramento das habilidades e competências dos trabalhadores que operam direta ou indiretamente com o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo – Fundamentos e dimensões**. 8.ed. Belo Horizonte: Ática, 2000.

BARRETO, Margarita. **Planejamento e Organização em Turismo**. Campinas: Papirus, 1991.

BELCHIOR, Procópio G. O. **Planejamento e Elaboração de Projetos**. CEA.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

CORRÊA, Gina Guimarães. **Cooperativa de Turismo**: A chave para o sucesso profissional dos jovens graduados do curso de Administração em Turismo da Universidade Católica de Goiás. 2002. Monografia (Graduação em Administração em Turismo – Departamento de Administração, UCG, Goiânia)

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa** – Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 10.ed. São Paulo: Cultura, 1999.

GIL, Antônio de Lourenço. **A Qualidade total nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. Tradução por Roberto Meireles Pinheiro. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; JR, Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução por Maria Isabel Hopp. 4.ed. São Paulo: Habra, 1998.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**: Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento das Pessoas. Tradução por Nivaldo Montingeli Jr. 12.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

MOURA, Bruno Borges; PINTO, Jakelline Graziela; SANTOS, Marcella Naves dos. **Complexo Turístico e Cultural**. 2003. Monografia (Graduação em Administração em Turismo – Departamento de Administração, UCG, Goiânia)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

PETROCCHI, Mario. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROGRIGUES, Francisco Flávio de A.; KOFF, Adélia Maria N. S.; NEVES, Maria Cristina B. **Administração Mercadológica**. 2.ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Makron Books, 1995.

SENAC, DN. **Qualidade em prestação de serviços**. 2.ed. Lourdes Hargreaves; Rose Zuanetti; Renato Lee et al. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2001.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística e Maria Inéz Domínguez Menéndez. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da Qualidade em Destinos Turísticos**. Recife: Instituto de Administração e Tecnologia, 1998.

TELECOMUNICAÇÕES, Instituto Nacional de. **Seja um empreendedor.** Disponível em <<http://www.inatel.com.br/inatel/nemp/index.asp>> Acesso em 30 abr 2004.

Sites:

www.sebraego.com.br