REVISTA DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS | ISSN: 2447-0244 Missões

FAMA TURISMO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PLANEJAMENTO DA EMPRESA

FAMA TOURISM: A CASE STUDY ABOUT COMPANY PLANNING

Aline Cristina Corrêa[1]
Ciro Francisco Burgos Fernandez[2]

Recebido em: 10/08/00
Aceito em: 15/10/2020

Resumo: O presente estudo tem por objetivo demonstrar ao leitor o projeto empresarial da Agência de viagens FAMA Turismo, através de estudos específicos que demonstram a viabilidade do negócio. Em primeiro plano foi efetuada a análise da estratégia da empresa. Nessa etapa os gestores realizaram a avaliação de todos os aspectos externos e internos (macroambiente e microambiente) que influenciaram na organização direta e indiretamente. Através destes aspectos foi avaliado o negócio e a estratégia para atingir o público alvo da empresa, além disso, foram analisadas as cinco forças de Porter e suas interferências na organização. Ainda em estratégia, foi estudada a missão, visão e valores, além dos propósitos que a mesma tem com seus clientes. Visto isto, foram abordados no projeto os indicadores que fizeram parte de toda a organização sendo que em cada setor, estratégia, marketing, produção, recursos humanos e financeiros, são inseridos esses indicadores que podem avaliar o andamento da empresa e tomar decisões que possam interferir no resultado. E, por fim, a estrutura organizacional e todos os cargos que a FAMA Turismo irá possuir em seus respectivos departamentos. Para tanto, utilizamos o método bibliográfico documento, com a metodologia qualitativa de caráter exploratório. Como resultados parciais é possível perceber que o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento e crescimento das empresas, especialmente, as que atuam com maior intensidade nos períodos de alta temporada.

Palavras-chave: Turismo; Planejamento Estratégico; Organização; Macroambiente; Microambiente.

Absctract: This study aims to demonstrate to the reader the business project of the travel agency FAMA Turismo, through specific studies that demonstrate the viability of the business. In the foreground, an analysis of the company's strategy was carried out. In this stage, the managers carried out the evaluation of all external and internal aspects (macroenvironment and microenvironment) that influenced the organization directly and indirectly. Through these aspects, the business and the strategy to reach the target audience of the company were evaluated. In addition, Porter's five forces and their interferences in the organization were analyzed. Still in strategy, the mission, vision and values were studied, in addition to the purposes that it has with its customers. In view of this, the indicators that were part of the entire organization were addressed in the project, and in each sector, strategy, marketing, production, human and financial resources, these indicators are inserted that can

[1] Bacharela em Administração pela Universidade Dom Bosco. E-mail: aline_harby@hotmail.com
[2] Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professor do Centro Universitário UniDomBosco e do Centro Universitário Curitiba. E-mail: ciroburgos@hotmail.com

assess the company's progress and make decisions that may interfere in the result. And, finally, the organizational structure and all the positions that FAMA Turismo will hold in their respective departments. For that, we used the bibliographic document method, with the qualitative methodology of exploratory character. As partial results, it is possible to perceive that strategic planning is fundamental for the development and growth of companies, especially those that operate with greater intensity in periods of high season.

Keywords: Tourism; Strategic planning; Organization; Macroenvironment; Microenvironment.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A vida útil de uma organização depende de alguns fatores importantes que influenciam nas tomadas de decisões e colaboram com o bom andamento da empresa. Dentre estes fatores o que se pode destacar é o planejamento estratégico que, através dos objetivos preestabelecidos, podem consolidar a empresa no mercado, permitindo que ela se imponha perante seus principais concorrentes. Resende (2008) define planejamento estratégico como o processo que determina a objetividade, estratégias e atitudes para a organização.

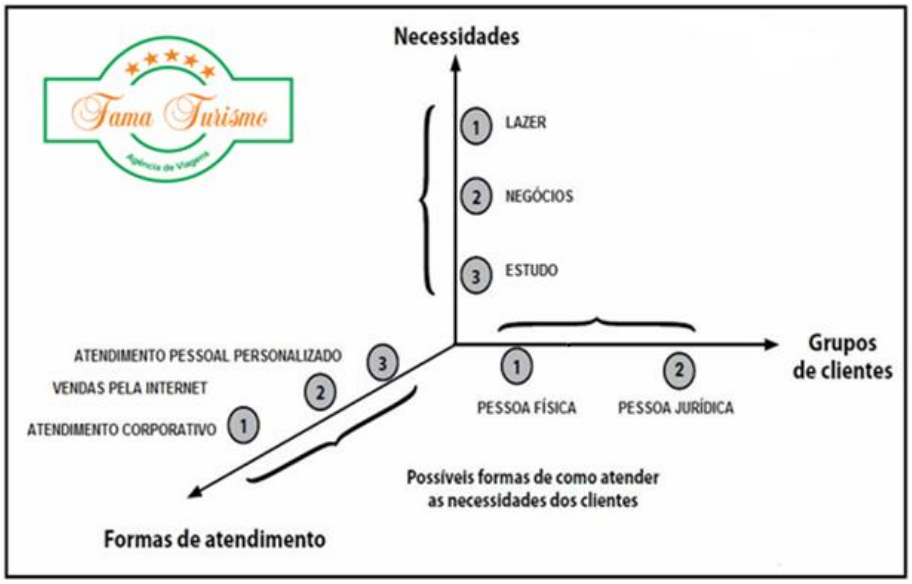
Planejamento estratégico para Serteck, Paulo e Guindani (2007) pode ser definido como o que a empresa faz para chegar aos seus objetivos definidos, ou seja, aonde ela quer chegar, como quer chegar e o que fará para atingir suas metas.

Já o negócio pode ser definido como um modo de como se vê o mercado e o que a população pensa quando visualiza a marca da instituição. Corrêa (2009, p. 38) diz que “o negócio é parecido com o que pensamos ou somos e o que planejamos a organização para o futuro”. Já para Fernandes e Berton (2004) o conceito de negócio define a estrutura que a organização possui, analisando as empresas que atendem aos mesmos consumidores, com tecnologias semelhantes, para atender às necessidades dos clientes.

Este projeto viabilizou a empresa FAMA Turismo, cuja finalidade é comercializar passagens rodoviárias, aéreas, marítimas, pacotes turísticos para a família, pacotes especiais para a melhor idade, além de serviços de auxílio-viagem já embutidos nos pacotes.

A empresa está localizada na cidade de Curitiba - PR, na Rua Presidente Arthur da Silva Bernardes, 1878, no Bairro Portão. Segundo pesquisa quantitativa realizada com 100 clientes, a região escolhida, além de possuir um público com renda diversificada, apresenta uma grande concentração de pessoas que freqüentam a região para fins de lazer e trabalho, tornando o local viável para uma agência de turismo.

Figura 1 – O negócio.



Fonte: Os autores adaptado de Degen (1989, p. 54).

Na figura 1 é possível depreender o conceito do negócio da FAMA Turismo, que é proporcionar atendimento para pessoas físicas e jurídicas, tendo como base o atendimento personalizado, a praticidade da venda pela internet e também realizar atendimento corporativo, com o intuito de atender às necessidades de lazer, negócios e estudos dos clientes.

Já análise ambiental é vista por Costa (2007) como um fator de ampla relevância para a organização e pode ser considerada um requisito muito importante para o seu sucesso. Através dessa análise pode-se avaliar as principais energias positivas e negativas que envolvem o setor externo da empresa.

Segundo Aaker (2005), a análise ambiental é o local que cerca a empresa, ou seja, tudo que pode influenciar direta e indiretamente o negócio, identificando prováveis impactos decorrentes de fatores externos da organização. Ainda segundo o autor, análise ambiental é dividida em cinco áreas: Tecnológica, Governamental, Demográfica, Econômica e Cultural**.**

O ambiente externo da empresa foi formado por quatro elementos cruciais e que juntos formam o macro ambiente da empresa. Esses fatores, para Wright, Kroll e Parnell (2000), influenciam nas tomadas de decisões da organização e são de fundamental importância para o andamento da mesma. Essas forças, denominadas oportunidades e ameaças, estão divididas em quatro grupos: Tecnológicos, Econômicos, Políticos e Sociais.

Para Certo e Peter (2005) ambiente geral ou macroambiente, é denominado como um ambiente sem controle, que não pode em hipótese alguma ser dominado pela organização, devendo esta adaptar-se às variáveis.

A análise Política, Econômica, Social e Tecnológica (PEST) da empresa FAMA Turismo está discriminada na tabela abaixo.

Tabela 1 - Análise Macroambiente.

ANÁLISE MACROAMBIENTE			
Tendências		Oportunidades	Ameaças
Político	A - Estabilidade Política	X	
	B - Políticas governamentais	X	
	C - Alterações na legislação		X
Economica	A - Crise Mundial		X
	B - Estabilidade Social	X	
	C - Riqueza Produzida	X	
	D - Globalização	X	
Tecnológicas	A - Meios de Divulgação	X	
	B - Compras pela internet	X	
	C - CRM (Custumer Relationship Management)	X	
Sociais	A- Número de filhos por habitante	X	
	B - Estilo de Vida	X	
	C - Valores Socias		X
	D - Perfil da População	X	
TOTAL		11	3

Fonte: Os autores, (2012).

Como é possível analisar na tabela 1, a análise PEST ou macroambiente da FAMA Turismo apresentou 11 oportunidades e 3 ameaças com relação à empresa. Com relação ao quesito variável político, Honorato (2004) explica que a empresa está inserida em um ambiente onde leis, regulamentações, pressões de grupos de interesse afetam diretamente a organização. A estabilidade política foi considerada como uma oportunidade para a empresa,

pois, segundo o discurso da presidenta Dilma (2011)[3] na China, o Brasil obteve grandes oportunidades para abertura de novos negócios, devido à estabilidade econômica e política que o país estava vivenciando. Ainda sobre as tendências político-legais, as políticas governamentais foram vistas também como oportunidades para a organização, visto que o aumento dos incentivos fiscais para abertura, desenvolvimento, manutenção e continuidade de novos negócios para empresários do estado refletia em algo promissor que pode gerar mais oportunidades para a empresa FAMA Turismo.

As forças econômicas têm impacto muito grande na organização, conforme explica Honorato (2004, p. 40):

> A situação econômico-financeira do país reflete não só na empresa, como também no consumidor. Moeda desvalorizada, excesso de tributação, juros altos, fazem parte do panorama econômico das empresas brasileiras, agindo diretamente no mercado, influenciando no poder de compra do consumidor e fazendo com que as empresas busquem por alternativas para reduzir o impacto sobre o seu negócio.

Dentre as variáveis, pode-se destacar a estabilidade social, que consiste na estabilidade sócio-econômica da sociedade em geral com relação à empregabilidade e renda. Segundo o site Cidadão do Governo do Estado do Paraná[4], Curitiba teve a menor taxa de desemprego do país, apenas 4,4%. Nesse sentido pode-se ver que a população tem maior poder de compras e com isso obteve-se maiores retornos do negócio.

O jornal Estadão relata que o Brasil teve um crescimento de 4% no PIB no segundo semestre de 2011 e previu o mesmo crescimento para o ano de 2012. Isso levou a crer que a economia estaria alavancada, intensificando ainda mais a quantidade de dinheiro no mercado, e assim, aumentando o poder de consumo da população na época. Outro item identificado é o câmbio, que se levado em consideração, poderia afetar negativamente a organização. Altas e baixas influenciam na venda de pacotes turísticos para o exterior e poderiam afetar diretamente o negócio. Por outro lado, como houve queda na moeda estrangeira, o mercado poderia novamente se tornar promissor e elevar vendas de pacotes para viagens externas.

A tecnologia teve e ainda tem efeito favorável para as empresas em geral e pode ser considerada um fator-chave para o futuro desenvolvimento das organizações. De acordo com Honorato (2004), as empresas gastam anualmente milhões para poder adquirir produtos eletrônicos e software que ajudem a reduzir custos de produção. Os meios de comunicação, como jornal, rádio, televisão, internet, permitem que a empresa tenha uma divulgação mais

[3]Notícia retirada do site G1 - Política, postado em 15 de abril de 2011. Disponível em: http://g1.globo.com/politica/noticia/2011/04/dilma-assina-acordos-comerciais-na-china.html

[4] Acesso em 12 de agosto de 2020. Disponível: http://www.parana.pr.gov.br/Pagina/Para-o-cidadao

ampla e com isso possa alcançar novos clientes com maior facilidade. Essa divulgação trouxe maior conhecimento da empresa no mercado e assim trouxe consigo mais consumidores para a empresa.

Insta salientar que as compras pela internet estão sendo utilizadas tanto por brasileiros como por estrangeiros com tanta frequência que já virou rotina comprar via empresas que disponibilizam esse serviço. O *e-commerce*, que é o ato de vender ou comprar pela internet, pode ajudar em vários sentidos a empresa. Para o turismo que disponibiliza serviços para o consumidor, fica difícil para a empresa deixar todos os folders necessários para efetuar uma venda, então, nesse caso, a internet será um aliado forte, pois, depois de cadastrados todos os itens no sistema, a tarefa do comercial será simplificada.

Uma ferramenta que ajuda muito na obtenção e manutenção de novos clientes é o *Customer Relationship Management* (CRM). O CRM pode ser definido como uma solução capaz de efetuar processos que abrangem negócios com clientes, proporcionando benefícios reais para os clientes e para a empresa. Contudo não foi adquirido este sistema, pois a FAMA Turismo possui os direitos do programa Stur, que fornece todos os itens necessários.

As forças sociais, de acordo com Honorato (2004), fornecem dados sobre a situação atual do país, dos quais podem-se destacar o número de filhos por habitantes, o perfil da população, estilo de vida e valores sociais.

AS ANÁLISES

A análise setorial da organização é definida como o ambiente mais próximo da empresa e, de acordo com Porter (2004), envolve todo o ambiente externo da organização. Esse ambiente externo é constituído de clientes, fornecedores, serviços, produtos substitutos e concorrentes. O autor descreve que esse ambiente externo tem impacto sobre todas as indústrias e cabe aos administradores desenvolver habilidades para lidar com elas. De acordo com Rezende (2008), análise setorial "está direcionada ao segmento, setor ou ramo em qual a organização atua ou atuará e pode ser chamada como as cinco forças de Porter". Essa análise tem como objetivo identificar como está a situação da empresa no seu setor de atividade.

A meta das organizações em geral, quando avaliadas dentro das cinco forças de Porter, é obter mecanismos de defesa para melhor se defender contra as forças competitivas. Porter (2004, p. 121) descreve que "o conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e fracos da organização". Dessa forma, a empresa pode obter estratégias precisas sem se desgastar em áreas menos importantes.

Portanto, com o intuito de avaliar a situação da empresa no mercado, foi direcionado um estudo que avaliasse a FAMA Turismo de acordo com as cinco forças de Porter. Para obtenção dos resultados foram utilizadas tabelas que mostram uma análise estrutural da indústria. A tabela 2 e o gráfico 1 mostram o resultado da pesquisa obtida. Ao final de cada subitem é apresentado o quadro de análise das cinco forças de Porter, sendo que cada análise considerada ruim para a empresa confere a ela nota cinco e cada análise considerada boa implica em nota zero.

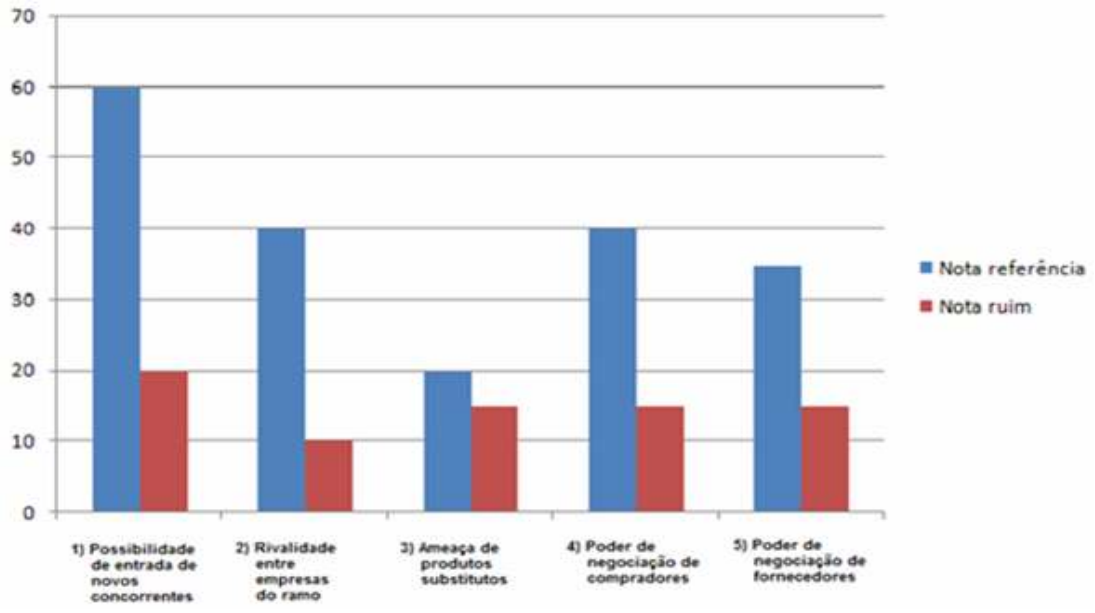
Tabela 2 - As cinco forças de Porter.

Desempenho 5 forças de Porter - FAMA Turismo			
Força	Nota referência	Nota ruim	%
Possibilidade de entrada de concorrentes	60	20	33%
Rivalidade entre empresas do ramo	40	10	25%
Ameaça de produtos substitutos	20	15	75%
Poder de negociação de compradores	40	15	38%
Poder de negociação de fornecedores	35	15	43%
Total	195	75	38%

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 4 -30)

O gráfico 1 mostra o percentual da análise efetuada entre o mínimo e o máximo de impacto que as cinco forças tiveram na FAMA Turismo, a partir do olhar atento e reflexivo apresentado por Porter (2004).

Gráfico 1 - Cinco forças de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 10).

As novas empresas entram no mercado com o intuito de ganhar uma fatia de clientes que estão em segundo plano para outras empresas ou que não estejam satisfeitos com atual fornecedor dos serviços.

> A ameaça de entrada em uma indústria depende de barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 2004, p. 15).

As ameaças desses novos entrantes são importantes para o futuro da organização, pois, se bem postadas no mercado em que atuam, essa nova concorrente deixa de ser uma ameaça e torna-se apenas uma concorrente que não influenciará nos clientes potenciais.

> Quanto à ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, observa-se que à medida que um setor recebe novos concorrentes sua capacidade produtiva aumenta. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias do mercado, reduzindo os preços e diminuindo a lucratividade do setor (REZENDE, 2008, p. 73).

A partir da análise da tabela 3 é possível visualizar a possibilidade de novos entrantes no mercado.

Tabela 3 - Possibilidade de entrada de novos concorrentes.

Desempenho 5 forças de Porter - FAMA Turismo			
Força	Nota referência	Nota Ruim	%
Possibilidade de entrada de concorrentes	60	20	33%

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 23).

A possibilidade de novos entrantes no mercado tomou um percentual de 33%. Esse percentual demonstra que a empresa FAMA Turismo não precisou se preocupar muito com esse elemento, pois, o custo de abertura de uma nova organização é muito alto e dificulta a entrada de novos concorrentes. O critério utilizado para calcular esse percentual segue no quadro abaixo.

Quadro 1 - Análise de possibilidade de entrada de novos concorrentes.

	Possibilidade de entrada de novos concorrentes	NOTAS
1	É POSSIVEL TER PEQUENO PORTE PARA ENTRAR NO NEGÓCIO.	5
2	EMPRESAS CONCORRENTES TEM MARCAS DESCONHECIDAS OU OS CLIENTES NÃO SÃO FIEIS.	0
3	BAIXO INVESTIMENTO EM INFRA-ESTRUTURA, CRÉDITO A CLIENTES E PRODUTOS.	5
4	OS CLIENTES NÃO TERÃO ALTOS CUSTOS PARA TROCAR SEUS ATUAIS FORNECEDORES	0
5	HÁ FACILIDADES PARA CONSEGUIR CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO PARA PRODUTOS	0
6	TECNOLOGIA DOS CONCORRENTES NÃO É PATENTEADA. NÃO SÃO NECESSÁRIOS CUSTOS PARA A A PESQUISA.	0
7	EMPRESAS ESTABELECIDAS NÃO CONTROLAM FONTES DE MATÉRIAS-PRIMAS.	0
8	O LOCAL, COMPATÍVEL COM A CONCORRÊNCIA, NÃO EXIGIRÁ GRANDE INVESTIMENTO.	0
9	EXIGÊNCIAS FEITAS PELO GOVERNO NÃO BENEFICIAM EMPRESAS EXISTENTES OU NÃO LIMITAM A ENTRADA DE NOVAS EMPRESAS.	5
10	EMPRESAS ESTABELECIDAS SÃO EMPRESAS FAMILIARES, COM POUCO NÍVEL DE PROFISSIONALISMO E CUSTOS ALTOS.	0
11	É IMPOSSÍVEL UMA GUERRA COM OS NOVOS CONCORRENTES.	5
12	A DEMANDA DO SETOR É SUPERIOR A OFERTA ATUAL.	0
	TOTAL	20

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 30).

Um dos motivos de concorrência entre empresas de um mesmo setor é notadamente a guerra de preços. O corte de preços para igualar-se no mercado pode reduzir receitas e consecutivamente o lucro da organização. Porter (2004, p. 18) descreve que:

> A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a força corriqueira de disputa por posição com uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a posição.

Contudo para Rezende (2008, p. 73):

> A concorrência intensifica-se quando uma ou mais organizações de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição ou sentem uma pressão competitiva das outras. Essa pressão manifesta-se com corte de preços, batalhas publicitárias introdução de novos produtos ou serviços ou reformulação de produtos existentes.

A tabela abaixo demonstra o percentual sobre a rivalidade entre empresas do ramo.

Tabela 4 - Rivalidade entre empresas do ramo.

Desempenho 5 forças de Porter - FAMA Turismo			
Força	Nota referência	Nota ruim	%
Rivalidade entre empresas do ramo	40	10	25%

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 30).

A força rivalidade entre concorrentes obteve o percentual de 25%. Isso significa que as empresas rivais no mercado não influenciaram no negócio, sabendo que pacotes turísticos possuem o mesmo valor para todas as agências de viagens. Não que apresente benefício para a empresa, mas sabendo que o foco da FAMA Turismo sempre foi personalizar o atendimento a seus clientes, esse percentual é visto como um ponto positivo. O critério utilizado para avaliar a possibilidade de rivalidade entre empresas do ramo pode ser visto no quadro 2.

Quadro 2 - Análise da rivalidade entre as empresas do ramo.

	Rivalidade entre empresas do ramo	NOTAS
1	EXISTE GRANDE NÚMEROS DE CONCORRENTES, COM RELATIVO EQUILIBRIO EM TERMOS DE TAMANHO E RECURSOS.	5
2	O SETOR ONDE SE SITUA O NEGÓCIO MOSTRA LENTO CRESCIMENTO. UNS PROSPERAM EM DETRIMENTO DE OUTROS.	0
3	CUSTOS FIXOS ALTOS E PRESSÃO NO SENTIDO DO APROVEITAMENTO DE TODA A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO.	0
4	ALTOS CUSTOS DE ESTOCAGEM DE PRODUTOS.	0
5	ACIRRADA DISPUTA DE PREÇOS ENTRE CONCORRENTES.	0
6	NÃO HÁ DIFERENCIAÇÃO ENTRE OS PRODUTOSCOMERCIALIZADOS PELOS CONCORRENTES.	5
7	CONCORRENTES TEM FORMAS DIFERENTES DE CONDUZIR OS NEGÓCIOS E HÁ CONSTANTES CHOQUES ENTRE ELES.	0
8	É MUITO DISPENDIOSO PARA AS EMPRESAS ESTABELECIDAS JÁ SAIREM DO NEGÓCIO.	0
	TOTAL	10

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 30).

Produto substituto é de uma maneira simples um produto que possa satisfazer o consumidor das mesmas maneiras que o produto principal. Rezende (2008, p. 74) define produto substituto como:

> Produto ou serviço semelhante que é produzido ou prestado por outras organizações. Tais organizações podem ser chamadas como concorrentes indiretos, ou seja, é quando um cliente deixa de comprar um produto, pagar ou utilizar um serviço da organização em análise para desfrutar do produto ou serviço dessa outra organização com o mesmo resultado.

Esses produtos substitutos para Porter (2004, p.24-25):

> Reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Após o estudo foi verificado o percentual dessa força com relação à FAMA Turismo. A tabela 5 definida pelos gestores mostra o percentual obtido na análise no que se refere aos produtos substitutos.

Tabela 5 - Ameaça de produtos substitutos.

Desempenho 5 forças de Porter - FAMA Turismo			
Força	Nota referência	Nota ruim	%
Ameaça de produtos substitutos	20	15	75%

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 30).

A força dos produtos substitutos gerou um percentual de 75%. Esse percentual demonstra que os produtos substitutos são fortes concorrentes da FAMA Turismo. Um dos produtos substitutos que pode afetar a empresa é a viagem por conta, mas, como a estratégia é utilizar o atendimento personalizado, o objetivo é que esse percentual diminua e esteja a favor da empresa. Abaixo segue o que foi utilizado para verificar o percentual acima citado.

Quadro 3 - Análise da ameaça dos produtos substitutos.

	Ameaça de produtos substitutos	NOTAS
1	VERIFICA-SE UMA ENORME QUANTIDADE DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.	5
2	PRODUTOS SUBSTITUTOS TEM CUSTOS MAIS BAIXOS QUE OS VENDIDOS PELAS EMPRESAS EXITENTES NO NEGÓCIO.	5
3	EMPRESAS EXISTENTES NÃO CONTUMAM UTILIZAR PUBLICIDADE PARA PROMOVER SUA IMAGEM E DOS PRODUTOS/SERVIÇOS.	0
4	SETORES DE ATUAÇÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS ESTÃO EM EXPANSÃO, AUMENTANDO A CONCORRÊNCIA.	5
	TOTAL	15

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 28).

O PODER DE NEGOCIAÇÃO

Os clientes ditam o ritmo do mercado e é através deles que as empresas ganham seu lucro e podem chegar do sucesso ao fracasso em questão de tempo. De acordo com Rezende (2008, p. 71):

> O cliente pode ser entendido como a pessoa física ou jurídica que paga por um produto ou serviço. O consumidor pode ser entendido como uma pessoa física ou jurídica que utiliza, aplica, usa ou gasta um bem, produto ou serviço. O "*prospect*" ou potencial pode ser entendido como cliente futuro ou consumidor potencial de um produto ou serviço, normalmente identificado antecipadamente.

O cliente é considerado o maior tesouro de uma empresa, seja ela fornecedora de produtos ou serviços. No caso dessa força que trata do cliente a análise foi muito criteriosa e a tabela 6 irá demonstrar o resultado obtido.

Tabela 6 - Poder de negociação de compradores.

Desempenho 5 forças de Porter - FAMA Turismo			
Força	Nota referência	Nota ruim	%
Poder de negociação de compradores	40	15	38%

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 30).

Segundo Porter (2004, p. 65), os clientes, com seu poder de negociação, "Competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo em função da rentabilidade da indústria".

O poder de negociação dos clientes gerou um percentual de 38%. Esse percentual demonstra que o poder de barganha dos clientes não é muito alto sabendo que os serviços disponibilizados possuem o mesmo preço e geralmente não são passíveis de descontos. Portanto esse percentual pode ser anulado com as estratégias mencionadas anteriormente. O resultado obtido está descrito no quadro a seguir.

Quadro 4 - Análise do poder de negociação dos compradores.

	Poder de negociação de compradores	NOTAS
1	CLIENTES SEMPRE COMPRAM EM GRANDE QUANTIDADE E SEMPRE FAZEM FORTE PRESSÃO POR PREÇOS MENORES.	0
2	PRODUTO/SERVIÇO VENDIDO PELA EMPRESA REPRESENTA MUITO NOS CUSTOS DOS CLIENTES OU DE SUAS COMPRAS.	0
3	PRODUTOS QUE OS CLIENTES COMPRAM SÃO PADRONIZADOS.	0
4	CLIENTES NÃO TEM CUSTOS ADICIONAIS SIGNIFICATIVOS SE MUDAREM DE FORNECEDORES.	5

5	HÁ SEMPRE UMA AMEAÇA DOS CLIENTES VIREM A PRODUZIR PRODUTOS/ SERVIÇOS ADQUIRIDOS NO SETOR.	5
6	PRODUTO VENDIDO PELA EMPRESA EXISTENTE NÃO É ESSENCIAL PARA MELHORAR OS PRODUTOS DO COMPRADOR.	5
7	CLIENTES SÃO MUITO BEM INFORMADOS SOBRE PREÇOS, CUSTOS DE PRODUÇÃO E MATÉRIAS-PRIMAS.	0
8	CLIENTES TRABALHAM COM MARGENS Dos LUCROS ACHATADAS	0
	TOTAL	15

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 30).

O poder de negociação de fornecedores no setor de serviços é de suma importância para o ramo turístico. Rezende (2008, p. 72) define-se fornecedores da seguinte forma:

> O fornecedor pode ser entendido como quem abastece ou provê produtos ou serviços para a atual organização em análise ou a futura organização a ser estabelecida. O fornecedor para organizações de serviços, por exemplo, consultoria, pode ser também a mão-de-obra ou parceiros de serviços prestados.

Analisando de outra forma, Porter (2004, p.28-29) cita que:

> Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

A força poder de negociação com fornecedores obteve um percentual de 43%. O percentual obtido nessa força não é alarmante, pois o mesmo, não existe no segmento da FAMA Turismo alto poder de barganha de fornecedores e a troca dos mesmos não geraram altos custos para a organização. Então aquele fornecedor que mostrou o melhor serviço foi o escolhido para ser parceiro da empresa. A tabela 7 sintetiza o poder de negociação com fornecedores.

Tabela 7 - Poder de negociação de fornecedores.

Desempenho 5 forças de Porter - FAMA Turismo			
Força	Nota referência	Nota ruim	%
Poder de negociação de fornecedores	35	15	43%

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p.30).

O critério utilizado para se chegar ao resultado acima é demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 - Análise do poder de negociação dos fornecedores

	Poder de negociação dos fornecedores	NOTAS
1	O FORNECIMENTO DE PRODUTOS E INSUMOS NECESSÁRIOS É CONCENTRADO EM POUCAS EMPRESAS FORNECEDORAS.	0
2	PRODUTOS ADQUIRIDOS PELAS EMPRESAS NÃO SÃO FACILMENTE SUBSTITUÍDOS POR OUTROS.	0
3	EMPRESAS EXISTENTES NO NEGÓCIO NÃO SÃO CLIENTES IMPORTANTES PAR OS FORNECEDORES.	0
4	MATERIAIS ADQUIRIDOS DOS FORNECEDORES SÃO IMPORTANTES PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO NO SETOR.	0
5	OS PRODUTOS COMPRADOS DOS FORNECEDORES SÃO DIFERENCIADOS.	5
6	EXISTEM CUSTOS SIGNIFCATIVOS PARA MUDAR DE FORNECEDOR.	5
7	AMEAÇA PERMANENTE DE OS FORNECEDORES PRODUZIREM ELES PRÓPRIOS O QUE O SETOR FABRICA.	5
	TOTAL	15

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 37).

PROPÓSITOS DA EMPRESA

As empresas em geral são criadas por propósitos, que podem ser observados pelos colaboradores, investidores e clientes através da missão, visão e dos valores. Esses elementos unidos identificam o porquê da empresa estar inserida naquele segmento e qual é o real motivo de sua existência. Para Costa (2005), o propósito da empresa é a sinergia desses três elementos (missão, visão e valores) que em suas plenitudes direcionam a organização para o que ela almeja para si.

A noção de que a missão, a visão e os valores de uma empresa e os seus propósitos andam juntos é vista por Matos e Almeida (2007), como algo desejável e possível e que deve ser necessariamente aceita por seus acionistas e gestores. Além disso, o compromisso que é imposto pelo propósito da empresa tem o intuito de cumprir com os objetivos descritos pela missão.

A visão da empresa é algo que deve demonstrar para seus funcionários a verdadeira função da organização no mercado, ou seja, aonde quer chegar e o que pretende fazer para conquistar seu objetivo. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a visão da empresa

retrata o seu futuro e deve mostrar para os colaboradores sua perspectiva de crescimento para transformar um sonho em algo palpável, com um tempo definido. Por sua vez, Costa (2005), refere-se à visão como uma idealização a ser almejada em um futuro próximo de forma objetiva e inspiradora aos colaboradores.

A visão da FAMA Turismo é ser uma das maiores empresas de turismo de Curitiba até 2022, comprometida com o atendimento personalizado e criar cada vez mais diferenciais competitivos para atrair novos clientes.

Segundo Costa (2005), a missão da empresa tem como objetivo claro identificar qual sua serventia e o porquê de sua existência. Ele cita também que a visão e a missão andam juntas e ambas se complementam para formar um só ideal.

Seguindo o mesmo raciocínio do autor, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que a missão da organização é algo sólido e mais completo que a visão e que mostra aos consumidores o que a empresa quer atingir e de que maneira ela atingirá seus propósitos.

A missão da FAMA Turismo é solucionar e atender aos interesses de seus clientes que pretendem viajar, trabalhar e/ou estudar, tendo como base a oferta de serviços diferenciados e de qualidade, de acordo com cada necessidade.

Os valores da organização, se seguidos conforme descritos pelos gestores são importantes para manter e atrair novos clientes. Daychoum (2007) relata que os valores se baseiam nas normas empregadas pela organização, pela conduta e ética proposta para todos que ali procuram algum tipo de produto ou serviço. Para Costa (2005), os valores da empresa são qualidades fundamentais e que devem ser preservadas e incentivadas. Sua característica interna é o que a empresa acredita, idealiza e exerce no dia a dia.

Os valores da FAMA Turismo são:

- Responsabilidade: Oferecer soluções sofisticadas, a fim de garantir satisfação completa para os clientes;
- Integridade: Ética e seriedade em todas as atividades desempenhadas pela empresa;
- Excelência: Busca contínua por alto grau de eficiência;
- Ousadia: Aprimorar e inovar constantemente os produtos e serviços com o intuito de que a renovação seja mais um atrativo para os clientes.

Estes valores representam o jeito de ser e orientam a conduta profissional e pessoal dos funcionários desta empresa, tanto individual como coletivamente. A dedicação e compromisso com os valores tornam a empresa digna de confiança dos clientes, fornecendo a eles serviços superiores que os ajudam a alcançar seus objetivos empresariais e pessoais.

OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Objetivos e estratégias empresariais são metas que a empresa quer atingir em um determinado tempo. Fernandes e Berton (2005, p. 98) apontam que:

> A Administração por objetivos prescreve que uma empresa siga gerida por meio de metas. Primeiro, as metas abrangentes, para todo o negócio. Essas metas seriam a seguir subdivididas em metas menores, para as áreas e indivíduos. Elas seriam representadas por etapas a serem cumpridas para se atingir os objetivos elaborados. As metas possuem as características de curto prazo e o seu detalhamento está especificado nos planos de ação, que são alvos de acompanhamento e controle, proporcionando aos gestores da empresa a identificação dos pontos de estrangulamento para consecução dos objetivos preestabelecidos.

As empresas trabalham em busca de um objetivo, para Certo e Peter (2005) as organizações consideram o objetivo organizacional uma meta a ser alcançada na qual direciona seus esforços.

As organizações atuais se projetam de tal forma no mercado que os planos e objetivos estratégicos são de suma importância para sua manutenção e obtenção dos resultados que tornem a instituição rentável. Alguns autores como Fernandes e Berton (2005) citam que os objetivos estratégicos possuem um início e fim, ou seja, determina-se o objetivo, trabalha-se em cima dele e estipula-se um prazo para que esse objetivo seja atingido. Esses objetivos devem ser encorpados e em alguns casos transformados em missão e visão para que as instruções passadas pelos gerentes sejam assimiladas pelos colaboradores.

Já Certo e Peter (2005) multiplicam as funções dos objetivos estratégicos, deixando claro que objetivos mal traçados tiram o foco da empresa e diminuem seu desempenho em busca dos resultados. A FAMA Turismo utilizou-se dos seguintes objetivos estratégicos para orientar-se após sua inserção no mercado:

1 - Atrair e fidelizar os clientes;

2 - Ter o reconhecimento da marca com oito anos de atuação;

3 - Obter retorno sobre o capital investido em sete anos.

A ideia inicial decidida pelos gestores da FAMA Turismo foi de elaborar pacotes atrativos para novos clientes e personalizar os serviços sempre em busca da qualidade e satisfação dos consumidores. A FAMA Turismo implantou o CRM na agência (embutido no Stur) e com isso auxiliou e detalhou as preferências dos clientes, enviando pacotes personalizados (via mala-direta), além de ofertar produtos diferenciados de acordo com as pesquisas relacionadas com o programa.

Outra maneira de atrair clientes foi a oferta de cupons com desconto, o que na verdade foi como um programa de milhagens. Esse programa deu descontos especiais para clientes que consomem o serviço da agência rotineiramente.

Para realizar a fidelização foi necessário elaborar um planejamento de pós-venda, ou seja, verificou-se a satisfação do cliente como foco principal e também verificou-se se o serviço prestado estava em conformidade com o esperado, e quais foram os pontos bons e ruins da viagem e o que poderia ser melhorado. Com esta preocupação, acredita-se que a satisfação e a fidelidade obtiveram resultados positivos.

A fixação da marca no mercado é algo importante para qualquer empresa. Para fixar a marca da FAMA Turismo,foi necessário, além de investimentos altos em divulgação nos meios de comunicação, grande investimento em mão de obra especializada para realizar o atendimento personalizado para os clientes.

Outro objetivo citado foi o retorno do capital investido. Quando se inicia a abertura de uma instituição, os empresários visualizam um retorno do capital investido para começar a obter lucro. Com a FAMA Turismo não foi diferente, espera-se que o capital investido retorne aos investidores em sete anos.

Os objetivos funcionais da organização são rotineiramente utilizados para atingir suas metas gerais. Para que elas sejam atendidas, Fernandes e Berton (2005) explicam que há a necessidade da estipulação de objetivos por parte dos encarregados de cada setor. Para essas metas globais serem atingidas “Toda a estrutura da organização deve ser vista como um sistema integrado e interdependente, no qual só sobrevivem se estiverem interligados e afinados em suas ações” (Fernandes e Berton, 2005). Analisa-se que as empresas devem possuir objetivos específicos, e Certo e Peter (2005) compreendem que os setores da empresa devam trabalhar concomitantemente, criando objetivos funcionais para que cada área esteja interligada.

Os objetivos funcionais da FAMA Turismo constam no quadro 6 e são de extrema importância para atingir as metas globais impostas pelos gestores da empresa.

Quadro 6 - Objetivos funcionais da FAMA Turismo.

Objetivos funcionais FAMA Turismo			
ÁREA DE RESULTADO	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA UTILIZADA	INDICADORES
MARKETING	1- Atrair e fidelizar clientes. 2- Consolidar a marca FAMA Turismo no mercado.	1- Oferecer pacotes atrativos, efetuar pesquisas de mercado rotineiras para ver as necessidades dos clientes. 2- CRM.	1 - Número de clientes no banco de dados. 2- Índice de satisfação global de clientes.
PRODUÇÃO	1- Diminuir o tempo estimado de atendimento. 2- Melhorar a qualidade do atendimento. 3- Diminuir o número de cancelamentos de reservas efetuadas.	1- Avaliar se a quantidade produzida está de acordo com o esperado na capacidade produtiva. 2- Será utilizada uma caixa de pesquisas digital. 3- Analisar todos os cancelamentos efetuados de acordo com o sistema operacional da empresa.	1- Aumento de produtividade. 2- Índice de satisfação de clientes. 3- Cancelamento de reservas.
GESTÃO DE PESSOAS	1- Reduzir o número de faltas dos colaboradores. 2- Diminuir a rotatividade de funcionários em todos os setores.	1 - Utilizar de entrevistas de absenteísmo e verificar as reais situações com relação a faltas/ ausências de trabalho. 2 – A partir do resultado obtido, será analisada a rotatividade de colaboradores em uma determinada área e será definida uma estratégia para diminuir o percentual.	1 - Absenteísmo. 2 - Turnover.
FINANÇAS	1- Fazer com que a FAMA Turismo seja uma empresa com rentabilidade positiva. 2- Manter o IBC (Índice de benefício de custo) sempre acima de 1,20.	1- Manter o fluxo de caixa positivo. 2- Elaborar estratégias para aumentar as vendas gradativamente. 3- Focar em prospecção de novos clientes.	1 - Análise do fluxo de caixa. 2- IBC (Índice de benefício de custo)

Fonte: Os autores, 2014.

Na área de marketing foram utilizados dois indicadores que trouxeram melhorias para o setor. O primeiro deles é o número de clientes no banco de dados. Esses dados são automaticamente inseridos no sistema após o fechamento das negociações e possíveis negociações com clientes que liguem ou venham até a agência. A avaliação é realizada posteriormente pelos gestores da gerência e os dados foram utilizados para criação de pacotes turísticos, que foram e são enviados para esses possíveis clientes pelos agentes através de mala-direta e ligações de venda direta.

O índice de satisfação global de clientes foi avaliado em longo prazo. Através dele a empresa pode verificar seu nome com relação ao mercado e se o consumidor se lembra da agência sempre que perguntado. Para se obter esse resultado foram feitas pesquisas semestrais, através da quais era possível avaliar o nome da empresa e o grau de conhecimento da marca FAMA Turismo com relação ao consumidor.

No departamento de produção, foram utilizados três índices para melhoria. A primeira é avaliar se o tempo estimado na capacidade de produção está de acordo com estimado. Isso é feito para que o tempo de atendimento médio das negociações seja visualizado e possa ser diminuído, aumentando assim a produtividade dos colaboradores. Outro importante indicador foi a disponibilização para o cliente na saída da loja do *toten* de autoatendimento que foi colocado na saída da loja com a função de informar a diretoria sobre a questão da qualidade do serviço prestado. As perguntas são específicas e tem no máximo sete questões rápidas para responder, através dessas perguntas os gestores podem tomar as decisões cabíveis que resultam em melhorias para os clientes. Essas respostas são enviadas para um computador chefe e através destes resultados são avaliados os problemas ocorridos.

Cancelamento de reservas é outro indicador a ser utilizado no departamento da produção. Nele é avaliado mensalmente pelos gestores da empresa o real motivo dos cancelamentos das reservas, tanto de passagens aéreas quanto de viagens de lazer, sempre auxiliando o colaborador que se equivocou, oferecendo-lhe treinamento para que o erro não se repita. Este índice deverá ser de no máximo 1% por agente.

Para os recursos humanos, foi verificada uma situação comum nas empresas, principalmente no turismo, a rotatividade de colaboradores. Nesse primeiro item será utilizado o indicador de "*turnover*" que através dele será possível visualizar a quantidade de funcionários no mês que giram na empresa. Seu principal objetivo é resolver esse problema tão indesejado no turismo. O cálculo que mede o *turnover* é: número de demissões + número de admissões divididos pelo número 2 e divididos pelo número de funcionários.

Para o segundo item será utilizado como indicador o absenteísmo. O absenteísmo tem uma característica um pouco diferente do "*turnover*", pois ao invés de cuidar da rotatividade de funcionários cuidará das ausências e atrasos na empresa. Esse item tem a missão de analisar em entrevistas o porquê de faltas e ausência no trabalho e diminuir esse percentual, pois faltas de funcionários nos setores causam um desfalque muito grande e atrapalham o andamento da produção.

E por fim foi efetuada uma análise periódica no departamento financeiro, na qual o índice avaliado é o fluxo de caixa. Através deste índice é possível verificar periodicamente a entrada e saída de valores monetários avaliando a rentabilidade do caixa. E por fim, o IBC. Esse índice é importante para a empresa, desde que esteja acima de 1,00. Para a FAMA Turismo foi utilizado como critério um valor acima de 1,20. Para alcançar esse objetivo, é necessário efetuar uma análise de todas as entradas e saídas que ocorrerem no fluxo de caixa, além de observar a variação de um mês para o outro no DRE.

Todos esses indicadores são importantes para o bom andamento dos processos da empresa, sendo através deles que os gestores podem avaliar a eficiência em cada setor, levando em consideração seus percentuais mínimos preestabelecidos em cada índice.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa e carece de uma ação de planejamento desde o processo de fundação da empresa. Através da construção da pesquisa foi possível acompanhar o processo de evolução da empresa FAMA Turismo e, a partir dela, constatamos a necessidade da organização para o processo de desenvolvimento econômico e social da empresa.

Além disso, é notório a verificação do processo organizacional como elemento que possibilitou uma ampla estruturação da empresa articulando todas as etapas do planejamento, a saber: marketing, produção, gestão de pessoas e finanças são fundamentais nesse processo de criação e consolidação de uma nova empresa.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica do Mercado**. 7ª ed. São Paulo: Artmed, 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. Planejamento e Implantação da estratégia. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2005.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que teremos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

DEGEN, R.; MELLO, A. A. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DAYCHOUM, M. **Gerência de Projetos**. 1ª ed. São Paulo: Brasport, 2005.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2ª ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: Competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do Ambiente Corporativo**. 1ª ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise as indústria e da concorrência. 2ª ed. Porto Alegre: Campus, 2004.

SERTECK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**: 2ª ed. Curitiba: Ibepx, 2007.

WRGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.