

Planejamento estratégico  
da pequena e média empresa:  
aplicações no setor turístico

# Seminários Empresariais

Gestão Estratégica e Turismo



**Ministério  
do Turismo**

Joaquim Rubens Fontes Filho

Planejamento estratégico  
da pequena e média empresa:  
aplicações no setor turístico

**Publit**  
soluções editoriais

Rio de Janeiro – 2006

*Copyright* © 2006 by Joaquim Rubens Fontes Filho

Todos os direitos reservados e protegidos.

Proibida a duplicação ou reprodução desta obra ou partes da mesma, sob quaisquer meios, sem autorização expressa dos editores.

*Capa*

Rossana Henriques

*Diagramação*

Pixels e Pontos

*Revisão*

Astrogildo Esteves Filho

CIP-Brasil. Catalogação na fonte  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

R895 Fontes Filho, Joaquim Rubens  
Planejamento estratégico da pequena e média  
empresa: aplicações no setor turístico /  
Joaquim Rubens Fontes Filho. – Rio de Janeiro : Publit  
Soluções Editoriais, 2006.  
140p. : 21cm.

Inclui bibliografia  
ISBN 859963742-8

1. Planejamento estratégico. 2. Turismo.  
I. Título

CDU 65.012.2:338.482.2  
CDD 338.4791

Fundação Getulio Vargas

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Núcleo de Estudos Avançados em Turismo e Hotelaria

Praia de Botafogo, 190, 4º andar

Rio de Janeiro – RJ – 22250-900

(21)2559-5475 e (21)2559-5476

À família,  
aos amigos, à vida



# SUMÁRIO

Apresentação .....	9
Planejamento estratégico: evolução e metodologias.....	11
Introdução .....	13
Impactos do planejamento estratégico nas organizações.....	15
A estratégia empresarial em suas diversas abordagens.....	19
Pergunta-chave do processo de planejamento estratégico .....	22
Planejamento estratégico: metodologia, conceitos e tecnologias .....	27
Apresentando a metodologia clássica .....	27
Etapas e tecnologias.....	29
Desenvolvimento da declaração de missão organizacional.....	29
Estabelecimento da Visão de Futuro.....	38
Avaliação do ambiente externo .....	41
Avaliação do ambiente interno da organização .....	59
Estabelecimento dos objetivos-chave ou objetivos estratégicos.....	74
Geração, avaliação e seleção de estratégias .....	76
Estabelecimento de políticas e diretrizes .....	80
Elaboração de planos de ação e alocação de recursos.....	81
Medição e avaliação do desempenho.....	83
Plano de negócio e financiamento do empreendimento .....	86
Elaborando o plano de negócio .....	86
Estrutura básica de um plano de negócio .....	89
O financiamento do empreendimento .....	96
Roteiro para elaboração do planejamento estratégico .....	99
Conclusão .....	101
Questões para discussão.....	103
Estudos de caso .....	105
Navegantes: eficiência para enfrentar a competição.....	107
Itaúna Inn: a difícil ligação entre sonho e realidade.....	110

Student Travel Bureau: a importância da diferenciação para o sucesso empresarial.....	115
Unir clientes e fornecedores: a missão do Portal de Hospedagem.....	119
Maris Turismo: a diferença está nas pessoas .....	123
O seu papel como gestor.....	129
O gestor na pequena empresa de turismo. Um olhar sob os conceitos de Peter Drucker .....	130
Ficha técnica .....	135
Referências bibliográficas.....	139

## APRESENTAÇÃO

A sociedade pós-industrial inaugurou uma nova condição de sobrevivência dos médio e pequenos negócios: a necessidade de utilização da gestão e do intelecto em conjunto com a dedicação física, presencial. O século XXI já se inicia com a mudança de uma série de paradigmas que influenciam diretamente a administração em turismo. Mudança, por exemplo, de um paradigma mecanicista para um ecológico, de uma convivência cultural para uma realidade multicultural, além de acontecimentos que não mais se manifestam sucessivamente, mas concomitantemente.

Ao se pensar a gestão de uma empresa de turismo não se pode deixar de considerar os cenários que circundam a cadeia de produção de serviços e lazer, nem menosprezar as novas propostas de administração que visam estabelecer metas que possam direcionar a empresa para um objetivo de curto ou longo prazo.

Os Seminários Empresariais: Gestão Estratégica e Turismo vêm para responder às demandas desse novo cenário que se configura, no sentido de trazer a consciência e o exercício do pensar estratégico. A intenção é sensibilizar os empresários do setor para as práticas utilizadas na gestão estratégica de empresas, levando-se em conta que o alcance de diferenciais competitivos resulta na competitividade dos roteiros turísticos em que essas empresas estão inseridas.

Essa proposta faz parte do projeto BRASIL, BRASIL e é resultado da parceria entre entidades fomentadoras do desenvolvimento empresarial e turístico do país. Por um lado, o Sebrae, que tem em sua razão de ser o desenvolvimento da capacidade empresarial de micro e pequenos empreendimentos. Do outro, o Ministério do Turismo, que por meio do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, foca na diversificação e qualificação da oferta turística brasileira de modo a atender aos mais variados fluxos de turistas. Nessa parceria, nada mais adequado do que convidar uma instituição como a Fundação Getulio Vargas, cuja *expertise* em gestão empresarial estratégica é tida como referência de ponta.

Este livro é parte relevante do conteúdo de uma proposta de multiplicação de conceitos de Gestão Estratégica destinada a pequenos e médios empreendimentos de turismo de todos os estados do Brasil. Foi elaborado com o intuito de servir como um complemento didático dos Seminários Empresariais, fornecendo aos leitores o detalhamento de uma série de ferramentas de gestão estratégica com aplicabilidade à realidade de empresas de menor porte do turismo.

Nesse sentido, apresenta miniestudos de casos clássicos produzidos especialmente para este trabalho, que ajudam a entender o conteúdo usando como exemplo as estratégias de negócios de empresas reais que atuam no setor. Um caso especial diz respeito ao Portal de Hospedagem, que vem sendo utilizado por diversas empresas de meios de hospedagem no Brasil como um canal de promoção e distribuição extremamente dinâmico e interativo, cuja capilaridade está resultando no alcance de mercados anteriormente não atingidos por essas empresas.

Assim, apresentamos essa proposta a vocês, empresários do setor de turismo, que têm à frente o desafio de conjugar as necessidades de sobrevivência de seus negócios com as demandas que se apresentam a cada dia. Esperamos que os Seminários Empresariais e este livro possam contribuir para o sucesso dessa jornada!

## **Seminários Empresariais**

---

Gestão Estratégica e Turismo



**Ministério  
do Turismo**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
EVOLUÇÃO E METODOLOGIAS



## INTRODUÇÃO

O que é estratégia? Para que serve o planejamento estratégico? Planejamento estratégico não serve para a pequena empresa, só para as grandes que podem ter vários técnicos especializados encarregados de sua formulação. Por que devo pensar em planejar se tudo está mudando tão rápido? Não tenho tempo para fazer planos, prefiro ir direto à ação.

São frases e dúvidas que ouvimos com frequência. Entretanto, vale lembrar que desde o início do desenvolvimento da administração contemporânea, com os estudos e propostas de Taylor e Fayol, que o planejamento representa uma atividade intrinsecamente relacionada à atividade de administrar. Nessa época, contudo, o planejamento era associado principalmente à forma de escolher como os recursos financeiros e produtivos seriam alocados de maneira mais eficiente.

Ainda hoje, ou principalmente hoje, o planejamento é fundamental para as organizações. Imagine como seria possível, por exemplo, gerenciar um hotel turístico sem considerar as flutuações na demanda em períodos como férias e feriados! Entretanto, as várias mudanças na sociedade, na tecnologia, na competitividade das empresas, nos modelos de negócio e na atuação dos países fizeram com que fosse necessário incorporar novas metodologias ao processo: como considerar o efeito da internet sobre as vendas? E o que fazer com relação às oportunidades decorrentes do aumento da longevidade?

O texto a seguir irá apresentar e discutir algumas das principais mudanças por que atravessou o ambiente empresarial e as organizações em geral, e como o planejamento e a estratégia evoluíram para atender suas necessidades, discutindo e detalhando o modelo clássico e as ferramentas de planejamento estratégico.

Esses temas serão tratados em três partes.

Inicialmente, será discutida a utilidade e o impacto do planejamento estratégico e da estratégia empresarial para as organizações contemporâneas, focando os exemplos em pequenas empresas e casos do setor turístico. A seguir, após apresentar a evolução do planejamento e da administração estratégica, discutiremos as diversas abordagens do planejamento e da estratégia empresarial.

Na seqüência, aprofundaremos a análise da metodologia clássica de planejamento e a aplicação desse instrumental aos problemas de nossas organizações. Os principais conceitos – Visão, Missão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso – e tecnologias – análise de cenários, modelo SWOT, modelo Porter – serão conhecidos e detalhados. Será apresentada e discutida também a definição dos objetivos estratégicos, a formulação de estratégias competitivas, a definição de parâmetros de desempenho e elaboração do plano de ação.

Na parte final é apresentada e discutida metodologia para elaboração do plano de negócio e formas de financiamento do investimento.

# IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Pesquisas realizadas sobre motivos de fracasso de empreendimentos no Brasil detectaram como principais problemas (Sauaia & Sylos, 2000):

- Desconhecimento do mercado;
- Desconhecimento do produto e/ou serviço;
- Falta de qualidade;
- Localização imprópria;
- Problemas na relação com os fornecedores;
- Tecnologias de produção obsoletas;
- Imobilização excessiva do capital;
- Política equivocada de crédito;
- Falta de controles de custos e de gestão financeira;
- Falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

O que todos esses problemas têm em comum? Poderíamos afirmar que o empreendedor, apesar de sua vontade, não tinha domínio de ferramentas financeiras para sua gestão. Poderíamos dizer que não tinha tempo para visitar concorrentes ou examinar seus produtos, ou que não sabia que a cidade onde instalara sua empresa tinha custos de transporte de insumos e produtos mais elevados, em virtude da má condição das estradas.

Em uma infeliz história, o novo empreendedor, que sempre trabalhara em uma empresa de grande porte, saiu em um programa de demissão voluntária e, com o dinheiro da indenização, decidiu montar uma padaria. Comprou uma loja em lugar adequado e começou a reformá-la mas, no momento de inaugurá-la, percebeu que não teria capital de giro (dinheiro para as despesas do dia-a-dia) para tocar o negócio!!! Ou seja, o dinheiro fora todo empregado na reforma e não restou o suficiente para formar os estoque com produtos a vender. Qual foi seu problema?

Todas essas questões parecem indicar um problema central: falta de planejamento. Hoje, com a competição cada vez maior, torna-se impossível conduzir

um negócio sem um bom planejamento. Não nos referimos a um plano “burocrático”, destinado apenas a mostrar a terceiros que há um plano, mas algo que permita direcionar o negócio, ampliar a compreensão sobre a organização, suas forças e fraquezas, seus concorrentes, as oportunidades e ameaças do mercado, as expectativas dos donos, acionistas, gestores, empregados e clientes. É exatamente essa necessidade que o planejamento estratégico procura atender.

O planejamento estratégico pode ser definido como:

**Planejamento estratégico:** processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente externo.

Três idéias importantes estão presentes nessa definição. Primeira, que o planejamento é um processo, ou seja, está associado a uma construção permanente e constante. O plano é o documento final, que registra os objetivos definidos, mas o processo de planejamento é a constante avaliação da situação da organização frente ao mercado, concorrentes, forças internas e desejos dos sócios.

A segunda idéia importante é que o planejamento estratégico deve permitir estabelecer um rumo. Constantemente a empresa se vê diante de novas oportunidades e, se tentasse aproveitar todas, iria dispersar recursos e se enfraquecer frente aos concorrentes. Mas quais devem ser priorizadas? Como devem ser distribuídos os recursos para aproveitá-las? Como se assegurar que não será prejudicada por novas ameaças? É isso que o processo de planejamento permite analisar e estabelecer onde se pretende chegar, quais as prioridades do negócio.

A terceira idéia está na otimização da relação com o ambiente. Como será visto mais à frente, o ambiente externo representa os clientes, concorrentes, fornecedores, e as dimensões maiores associadas à economia, política, tecnologia, padrões culturais etc. Essa terceira idéia significa identificar a melhor forma de utilizar os recursos internos da empresa para aproveitar o máximo das oportunidades apresentadas no ambiente externo ao menor risco possível.

Como conseqüência dessas três idéias vinculadas à definição, podemos dizer que o principal motor do planejamento estratégico é o pensamento estratégico, ou seja, a capacidade de a organização analisar permanentemente seus interesses e a melhor forma de atuar no ambiente.

Um processo adequado de planejamento estratégico deve lidar tanto com a formulação de objetivos organizacionais quanto com a seleção dos cursos de ação a seguir para sua consecução, consideradas as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Ou seja, deve estabelecer as prioridades de *toda* a organização, as quais serão incorporadas aos planos e ações das unidades ou departamentos.

Deve ter um sólido compromisso com a sobrevivência e desenvolvimento da organização no longo prazo, buscando para isso determinar a direção que melhor assegure esse propósito.

Muitas vezes podemos também realizar um planejamento tático, cujo objetivo é otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha, portanto, com os objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico e tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

Assim, uma empresa de turismo pode elaborar seu planejamento estratégico e, definidos objetivos e prioridades globais, descrever planos táticos para áreas como receptivo, exportativo, eventos, mas que devem estar claramente vinculados ao plano estratégico.

Há cerca de 30 anos que o planejamento estratégico se mostra uma das ferramentas mais difundidas no ambiente empresarial. Pesquisa realizada no ano de 2000 em empresas de vários países mostrou que o planejamento estratégico era utilizado por 83% das empresas na América do Sul, 77% na Europa e 92% nos Estados Unidos, sendo ainda a ferramenta gerencial mais utilizada neste país (Bain & Co., 2000).

O planejamento estratégico não deve ser percebido como uma panacéia, ou seja, uma solução para todos os problemas da organização, mas como uma ferramenta administrativa extremamente eficaz para melhorar seu desempenho. Concluindo esta seção, relacionamos a seguir os principais benefícios do planejamento estratégico:

- Facilita a identificação, priorização e exploração de oportunidades;
- Permite uma visão objetiva dos problemas gerenciais;
- Melhora a coordenação e controle das áreas da empresa e suas atividades;

- Contribui para minimizar os efeitos de condições adversas e de mudanças no ambiente de negócios;
- Permite que as decisões tenham maior abrangência, uma vez que estão voltadas para apoiar os objetivos estabelecidos;
- Assegura uma alocação mais efetiva de tempo e recursos para determinada oportunidade de negócio;
- Promove uma estrutura de referência para comunicação interna com o pessoal, com base nos objetivos;
- Ajudar a integrar o comportamento das pessoas ao esforço global e estabelecer metas de desempenho, bonificação e clarificação das responsabilidades individuais;
- Fortalece o pensamento prospectivo, voltado para o futuro, e a análise externa à empresa;
- Estimula o comportamento de empreendedorismo interno e uma atitude favorável frente às mudanças.

## A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL EM SUAS DIVERSAS ABORDAGENS

A estratégia empresarial tem evoluído muito ao longo do tempo, sempre buscando permitir às organizações se conhecerem melhor e ao seu ambiente, e estabelecendo objetivos e políticas que lhes tornem mais atrativas em seus mercados.

A partir do desenvolvimento dos modelos de planejamento estratégico, principalmente na década de 70, as organizações relegaram a segundo plano os modelos fortemente quantitativos das décadas de 50 e 60, que utilizavam sofisticados cálculos matemáticos para o planejamento da organização. O importante se tornou avaliar criticamente suas forças e fraquezas, analisar as oportunidades e ameaças do mercado, e a partir dessas considerações definir seus objetivos e estratégias.

As idéias de estratégia foram muito influenciadas pela visão de que o sucesso ocorreria quando a empresa ajustasse sua estratégia e suas forças internas à turbulência do ambiente externo. Ou seja, quanto mais dinâmico e repleto de mudanças um ambiente de negócios, mais flexíveis as empresas deveriam ser, mesmo que isso representasse perder eficiência. O fundamento principal do planejamento estratégico realizado na década de 70 enfatizava a necessidade de se identificar, primeiramente, o nível de turbulência do ambiente, para então selecionar os modelos e ferramentas de análise a utilizar e definir uma estratégia coerente.

A partir do final da década de 70, com o crescimento da invasão comercial japonesa ao mercado americano e o acirramento da concorrência, os modelos de estratégia passaram a buscar estabelecer um posicionamento competitivo adequado. O marketing e a estratégia passaram a incorporar conceitos militares, idéias bélicas e fundamentos da guerra. Os modelos de portfólio – isto é, de gestão de um conjunto de negócios – tornaram-se indispensáveis à formulação estratégica.

Em meados da década de 80, contudo, a questão estratégica iniciou o retorno à ênfase no conhecimento do ambiente interno da organização. Que adiantava definir um posicionamento competitivo se não havia recursos para isso,

ou se estávamos desprezando os recursos existentes? Os recursos, capacidades e competências essenciais tornaram-se a origem das escolhas estratégicas, e a tarefa da empresa passou a ser escolher a forma mais adequada para explorar esses recursos como fonte de vantagem competitiva, chamada de arquitetura estratégica. Uma empresa organizadora de congressos, por exemplo, não precisa ter uma área voltada para o fornecimento de refeições: essa área pode ser terceirizada e a empresa se dedicar a fazer ainda melhor as atividades que são mais diferenciadoras em seu negócio e que lhe darão uma vantagem competitiva.

Com o fortalecimento dessa visão das competências, conhecimentos, capacidades e recursos das organizações como base para a formulação das estratégias, a organização passou a ter uma posição mais ativa frente ao ambiente, abandonando um pouco a idéia de adaptar-se reativamente. As idéias da denominada teoria avançada de sistemas surgiram para mostrar que a evolução das organizações não é apenas adaptativa, mas interativa, e que organizações mudam ou evoluem não apenas em função do meio externo, mas por si próprias ou para si próprias segundo sua capacidade de aprendizado sobre suas questões internas e sobre o ambiente ou das suas contradições estruturais, políticas, negociais etc.

Traduzindo para a área de estratégia, significa que as organizações desenvolvem competências ao longo do tempo em virtude de um amplo conjunto de fatores e que devem saber explorá-las para ganhos negociais. Uma agência de viagens pode perceber que tem uma grande vantagem competitiva dada pela sua capacidade de realizar os pacotes de viagem mais complexos – por exemplo, para clientes com necessidades especiais – conquistada pela sistematização da experiência em lidar com diversos clientes nessa situação. A identificação dessa vantagem pode permitir a elaboração de estratégias para criar novas ofertas de serviços.

Largamente utilizadas, as metodologias clássicas de planejamento estratégico passaram a funcionar como alavancas dessas competências, disseminando o pensamento estratégico dentro da organização e disciplinando as escolhas administrativas, coletivas e negociadas, a priorização de objetivos e estratégias, e a formulação e implementação de planos de ação.

A tabela 1, a seguir, apresenta uma síntese da evolução do pensamento e da administração estratégica, seus principais focos, conceitos e impactos para as organizações.

## Evolução do Pensamento Estratégico (Grant, 1995, p.17)

Década	Tema dominante	Foco	Principais conceitos e técnicas	Implicações para a organização
Década de 50	Planejamento orçamentário e controle	Controle financeiro através de orçamentos	Orçamento financeiro. Planejamento de investimento e avaliação de projetos	Administração financeira como chave para as funções corporativas
Década de 60	Planejamento corporativo	Crescimento planejado	Previsão de mercado. Diversificação e análise de sinergia	Desenvolvimento dos departamentos de planejamento corporativo. Crescimento dos conglomerados. Difusão de conglomerados de negócios múltiplos
Década de 70	Estratégia corporativa	Planejamento do portfólio	Unidade Estratégica de Negócio (UEN) como unidade de análise. Matrizes de planejamento de portfólio. Curva de experiência	Integração dos controles financeiros e estratégicos. Planejamento estratégico como diálogo entre a direção geral e as divisões
Década de 80	Análise da indústria e competição	Posicionamento dentro de indústria, mercados, segmentos escolhidos	Análise da estrutura da indústria e competitiva. Análise PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	Desinvestimento de unidades de negócio não atrativas. Administração ativa de ativos
Década de 90	Busca pela vantagem competitiva	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. Aspectos dinâmicos da estratégia	Análise de recursos. Análise de competências e capacidades organizacionais. Análise dinâmica: análise da velocidade, capacidade de resposta e vantagens de first mover	Reestruturação corporativa e reengenharia. Construção de capacidades através de sistemas de informações gerenciais, alianças estratégicas e novas formas organizacionais

Tabela 1: Evolução do Pensamento Estratégico

## PERGUNTAS-CHAVE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico normalmente trabalha com uma perspectiva, ou horizonte de tempo estratégico de 5 a 10 anos. Em indústrias com ciclo operacional longo, a exemplo da naval ou petrolífera, esse tempo pode ser um pouco maior.

Certamente, a melhor forma para iniciarmos uma compreensão do planejamento estratégico é irmos à sua essência. O que se busca, em resumo, é responder às seguintes perguntas básicas:

- a) Quem somos?
- b) Aonde vamos?
- c) Onde / como estamos?
- d) Como vamos?

Essas são as questões centrais. Toda a sofisticação metodológica que se incorporou ao planejamento estratégico tem sua grande utilidade em responder mais claramente a essas questões. Vamos examiná-las uma a uma e, temos certeza, o restante da discussão ficará bem mais fácil. As principais ferramentas relacionadas a cada questão serão apresentadas mais à frente.

### Quem somos?

Há mais de 4.000 anos, Sun Tzu escreveu em *A arte da guerra*: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.” Adaptando seus ensinamentos para o ambiente empresarial contemporâneo, significa que devemos, em primeiro lugar, nos conhecer e a nossas expectativas, e também compreender o ambiente e a capacidade dos concorrentes.

Ao elaborarmos uma estratégia, temos de estar seguros de nossa capacidade em segui-la. Temos recursos suficientes? Temos acesso às tecnologias necessárias? O pessoal ficará motivado? Haverá concordância entre as diversas diretorias e gerências? Essa estratégia é compatível com nossos valores e crenças? Permite maximizar nossas competências distintivas e capacitações? Essa estratégia está sintonizada com a razão de ser de minha organização ou significa uma grande mudança?

As principais tecnologias utilizadas no planejamento estratégico para responder a essa questão são: definição de missão e negócio, análise das partes interessadas (conhecida muitas vezes pela denominação em inglês: *stakeholders*), valores e crenças compartilhados, competências essenciais e recursos e capacidades distintivos.

### Aonde vamos?

É quando são definidos os macroobjetivos da organização, seu futuro desejado, ao que denominaremos visão de futuro. Em que negócios pretendemos atuar? Que tipo de organização queremos ser? Que posição no mercado queremos ter? Quais devem ser as características e capacitações dos empregados? Como queremos ser reconhecidos pelos clientes, concorrentes e fornecedores (imagem e benefícios que entregamos).

A capacidade de escolher objetivos adequados está diretamente relacionada à qualidade do diagnóstico empreendido nas etapas anteriores. Se há alguns anos o planejamento estratégico era fortemente quantitativo, hoje exige, principalmente para essa etapa, uma capacidade de visão global, de síntese e de abstração extremamente grandes para sintetizar todas as variáveis, internas e externas, e expectativas e pressões sobre a organização na definição dos objetivos estratégicos.

As principais tecnologias de apoio são: definição da visão de futuro e intento estratégico.

### Onde/como estamos?

Novamente se aplica a frase de Sun Tzu. Quem são os concorrentes? Para onde está caminhando o mercado? Quais são as oportunidades que antevemos

e devemos aproveitar? O que poderá ameaçar nossa organização? E, acima de tudo, para onde caminha o “ambiente”, quais as principais tendências?

Para responder a essa questão utilizamos: análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise PEST (ambientes Político, Econômico, Social e Tecnológico), análise de cenários, análise prospectiva, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva – por exemplo o modelo de Porter –, matrizes de análise da carteira de negócios (ex.: BCG, GE, PIMS), recursos e capacidades chave.

A utilização dessas ferramentas está voltada, principalmente, para a elaboração do diagnóstico e um desenho abrangente do futuro, mas que ainda não permite materializar ações concretas. É importante cuidar para que o planejamento estratégico não se encerre com elas, pois é muito comum as organizações, ao identificarem seus problemas e fraquezas, interromperem o processo de formulação para tentar resolvê-los.

## Como vamos?

É quando a missão é traduzida em termos de objetivos que lhe tragam sentido e esclareçam o que deverá ser feito. Finalmente, conhecidos e avaliados os ambientes internos e externos da organização e definidos seus objetivos, cabe escolher as formas de alcançá-los: estratégias, políticas e diretrizes, plano de ação e metodologias de acompanhamento e avaliação. A partir do final da década de 70, quando a competição da indústria japonesa passou a representar uma real ameaça à hegemonia mundial da indústria americana, especialmente a automobilística, a ênfase das empresas passou a ser a elaboração de estratégias competitivas, embora diversas outras estratégias possam ser definidas considerando por exemplo a formação de parcerias e redes com outras organizações.

É na definição do “Como vamos” que se traduz para a organização os padrões de comportamento que serão adotados para atingir os objetivos estratégicos traçados. Podemos notar que parte desse comportamento encontra-se enraizado na organização, faz parte de sua essência, e foi investigado quando procuramos entender “Quem somos”. Isso quer dizer que não podemos escolher as estratégias e políticas que quisermos. Mudanças são certamente possíveis, mas imagine implementar em uma organização, que sempre se distinguiu por ele-

vados comportamentos éticos, ações ilegais tais como sonegação de impostos, concorrência ilegal, suborno etc. Certamente é um exemplo extremo, mas que permite destacar a importância desse ponto. Situações mais comuns ocorrem quando procuramos estimular ações empreendedoras em organizações que cultivam valores de formalismo, respeito à hierarquia e rejeição ao erro (claro que não se deve valorizar o erro, mas temê-lo pode paralisar a inovação).

Entre as tecnologias utilizadas nessa fase as mais conhecidas são: definição de objetivos-chave ou estratégicos, estratégias genéricas, estabelecimento de políticas, controle estratégico, escore balanceado (*BSC – Balanced Scorecard*), ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act ou, em português, Planejar, Fazer, Verificar, Agir).

A figura 1 mostra essas perguntas-chave e destaca as principais ferramentas utilizadas em cada etapa:

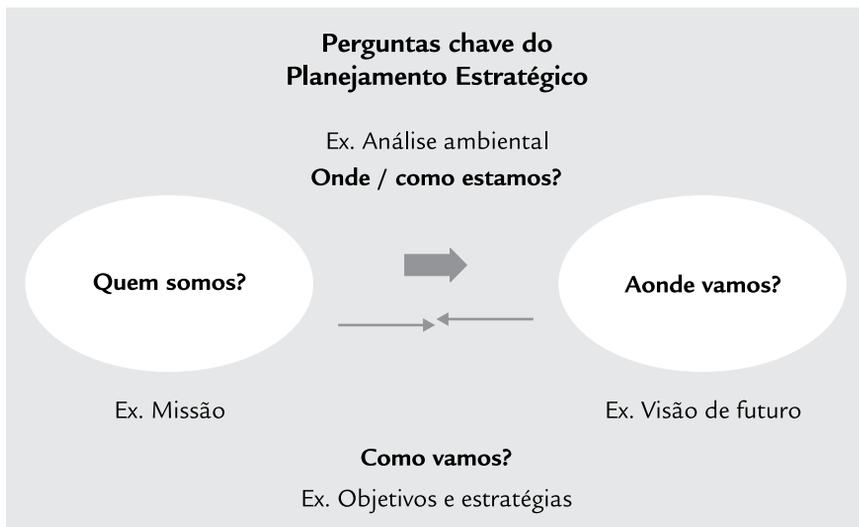


Figura 1: Perguntas-chave do planejamento estratégico

O que faz o planejamento ser estratégico?

Queremos enfatizar aqui uma questão fundamental: o que faz com que um planejamento seja considerado *estratégico*?

O conceito *estratégico* denota uma orientação para o todo da organização e do ambiente, e não para suas partes. Está associado à prática do general, que deve observar não apenas uma batalha, mas distribuir as tropas da melhor forma possível; na empresa, representa perceber a interligação dos diversos negócios e funções administrativas, buscando o melhor comportamento competitivo. Assim, por exemplo, embora de grande importância, o marketing ou a logística não podem ser vistos isolados das decisões financeiras, de pessoal ou de produção.

Com as concepções da administração estratégica, passou-se a considerar uma dinâmica no processo que conduz à permanente reavaliação das condições que conduziram à estratégia escolhida. Na verdade, como sabemos pela prática, embora haja uma seqüência lógica das etapas do processo de planejamento, essa dinâmica passa a ser simultânea a partir da implementação: a empresa deve estar continuamente procedendo a essas análises, como um processo natural de gestão. A figura 2, a seguir, exemplifica essa dinâmica do pensamento estratégico:

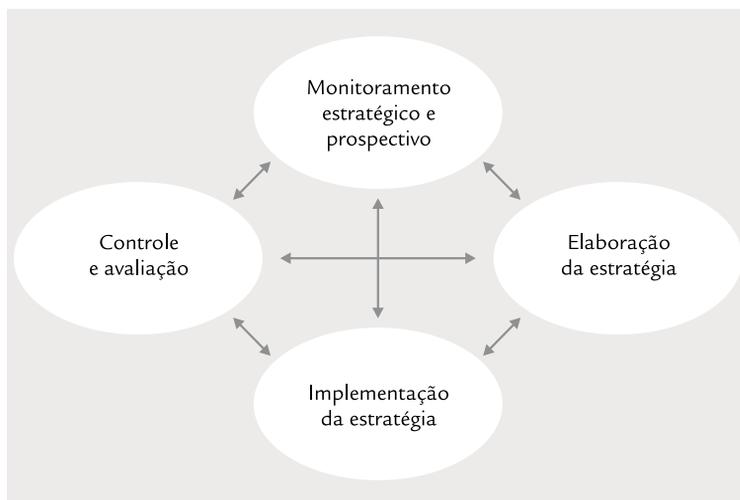


Figura 2: Dinâmica do pensamento estratégico

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: METODOLOGIA, CONCEITOS E TECNOLOGIAS

Desenvolveremos, agora, uma apresentação e discussão da metodologia clássica de planejamento estratégico e seus conceitos, analisando e exemplificando as principais tecnologias e instrumentos que apóiam sua formulação.

## **Apresentando a metodologia clássica**

A discussão anterior nos deu o alicerce para discutir a metodologia, as tecnologias e ferramentas que utilizaremos em cada uma das etapas do processo de planejamento estratégico. Cada organização tem especificidades que a tornam única e, portanto, podem conduzir a mudanças no processo, no seqüenciamento das etapas ou na escolha da melhor ferramenta a utilizar.

Podemos ter, por exemplo, organizações sem fins lucrativos, onde pouco sentido fará discutir estratégias competitivas. Outras podem receber uma forte influência governamental ou pressões sociais, e nesse caso uma investigação das expectativas dos grupos de interessados (ou, em inglês, os *stakeholders*: empregados, fornecedores, clientes, sociedade) pode se tornar mais crítica. Há empresas multinacionais, com diversidade de negócios, e pequenas empresas familiares, com problemas sucessórios. Como ilustração, em um caso que fomos apresentados, a empresa tinha dois donos, sendo que um deles impedia ações que pudessem desenvolver a empresa pois pretendia comprar a parte do sócio e, se a empresa estivesse em pior situação, aquela parcela teria um valor menor.

A metodologia que apresentaremos a seguir, com pequenas diferenças, é a que tem sido mais difundida entre as diversas organizações possibilitando, pela escolha da ferramenta adequada, atender às suas necessidades específicas. São oito os passos ou etapas:

1. Desenvolvimento da declaração de Missão;
2. Estabelecimento da Visão de Futuro;

3. Avaliação do Ambiente Externo;
4. Avaliação do Ambiente Interno;
5. Definição de Objetivos Estratégicos;
6. Geração, avaliação e seleção de Estratégias;
7. Estabelecimento de Políticas e Diretrizes;
8. Elaboração de Planos de Ação e alocação de recursos;
9. Medição e Avaliação do Desempenho.

Colocando as etapas do modelo de planejamento estratégico clássico dentro das nossas perguntas básicas teremos:

Pergunta básica	Etapas do planejamento estratégico	Tecnologia ou ferramenta
Quem somos?	1 - Declaração da Missão organizacional	Definição de missão, negócio, análise dos <i>stakeholders</i> , valores e crenças compartilhados
Aonde vamos?	2 - Estabelecimento da Visão de Futuro	Definição da visão de futuro ou intento estratégico
Onde/como estamos?	3 - Avaliação do Ambiente Externo 4 - Avaliação do Ambiente Interno	Análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise PEST (ambientes político, econômico, social e tecnológico), análise de cenários, análise prospectiva genéricas, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva (ex.: modelo de Porter), matrizes de portfólio (ex.: BCG, GE, PIMS), , competências essenciais, recursos e capacidades chave
Como vamos?	5 - Definição de Objetivos Estratégicos 6 - Seleção de Estratégias 7 - Políticas e Diretrizes 8 - Planos de Ação	Objetivos-chave, estratégias, políticas, controle estratégico, <i>Balanced Scorecard</i> , ciclo PDCA

Tabela 2: Etapas e ferramentas do processo de planejamento estratégico

## ETAPAS E TECNOLOGIAS

Vamos, neste capítulo, explorar as diversas etapas e as tecnologias ou ferramentas que podem ser utilizadas. É importante que os passos do processo de planejamento estratégico, vistos anteriormente, estejam claramente reconhecidos para que seja compreendida a utilidade de cada tecnologia. Ao longo do tempo, essas tecnologias podem mudar, pois surgem novos modelos, concepções ou fontes de informação, mas as etapas básicas do processo se mantêm.

### **Desenvolvimento da declaração de missão organizacional**

**Missão:** refere-se à natureza da organização, à sua razão de existir.

Expressa a natureza de uma organização, sua essência, sua razão de existir. É o mecanismo que visa alinhar objetivos e valores dos donos da empresa e desenvolver um comprometimento emocional pela identificação de propósitos, sendo um meio de comunicar temas fundamentais e permanentes da estratégia da organização, tanto interna quanto externamente. Legítima social e economicamente a organização.

Ao longo do tempo, o conceito de Missão ficou muito “gasto” no ambiente empresarial: ao contrário de buscar discutir o contexto do negócio, as discussões sobre a Missão eram direcionadas a produzir frases bonitas, eloqüentes. A experiência com dezenas de seminários para definição de Missão nos leva a sugerir que a melhor forma de evitar esse erro é solicitar que não sejam produzidas frases, mas respondidas questões que ajudem a compreender a natureza da organização. Em momento posterior, após o seminário, um grupo pode se reunir para transformar as definições em um texto final.

Assim, uma metodologia para elaborar a Missão deve contribuir para levantar quais são os “dilemas” da empresa, relativos a questões tais como internacionalizar, diversificar, expectativa dos sócios, crescer, relacionamento

com empregados e sociedade, padrões de concorrência, entre outros. Levante essas questões e certamente a discussão trará esclarecimentos para a definição da Missão.

A Missão visa explicitar:

*Propósito:* por que a organização existe;

*Estratégia:* definição do negócio, do cliente e sua necessidade;

*Valores:* quais as crenças em que a organização acredita e que sustentam seu estilo administrativo, suas relações com empregados e com os demais *stakeholders*.

É freqüente, na discussão da Missão da empresa, que os participantes cheguem à seguinte afirmativa: “A Missão da empresa é o lucro.” Que lhe parece essa frase?

Fundamentalmente, isso é óbvio. Por definição toda empresa privada tem no lucro sua razão de existir. Sendo óbvio, precisa ser definido na Missão? Tem alguma utilidade prática? A declaração da Missão, como qualquer outro instrumento administrativo, tem que ser útil, ajudando a empresa se organizar e atuar no negócio. Ela deve mostrar a reflexão sobre a razão de ser, quais os benefícios entregues e valores; deve guiar a atuação do dia-a-dia dos administradores e empregados.

Recomendação importante: ao definir o negócio da empresa, há que se tomar cuidado para não ser extremamente restritivo, e definir o produto da empresa e não o negócio onde opera. *O consumidor compra a satisfação de uma necessidade. O produto é apenas um meio para isso.* Essa questão é da maior importância e, há cerca de 40 anos atrás, foi percebida e classificada como miopia em marketing por Theodore Levitt que afirmava: “Um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens.” Reflita se seu consumidor quer um carro (produto), um meio de transporte ou um símbolo de *status* (necessidade); quer um chocolate (produto) ou presentear alguém (necessidade); quer gasolina (produto) ou combustível/energia (necessidade); quer um detergente para limpar roupas (produto) ou roupas limpas (necessidade). Seu cliente quer um quarto de hotel, ou quer momentos de relaxamento e lazer? Seus clientes executivos querem uma pas-

sagem aérea, ou acessar seus próprios clientes (imagine a ameaça da difusão da videoconferência ao negócio de viagens executivas!).

No caso de uma empresa de turismo, o consumidor quer diversão, facilidade para realizar negócios, conhecer novas culturas? O que mais valoriza o consumidor que a empresa decide priorizar no atendimento?

A lógica utilizada pelo Plano Nacional do Turismo, do Ministério do Turismo, para segmentar o mercado é útil para compreender o conceito de negócio. Os 12 segmentos – Social, Ecoturismo, Cultural, Intercâmbio e Estudos, Esporte, Pesca, Náutico, Aventura, Sol e Praia, Negócios e Eventos, Rural e Saúde – tratam de necessidades e expectativas diferentes dos turistas. Uma empresa que se dedique ao segmento de ecoturismo, por exemplo, pode afirmar que entrega o benefício aos seus clientes de proporcionar a experiência de contato com a natureza e interação com a fauna e flora, em muitos casos única, de determinada região... Assim, irá se dedicar a oferecer roteiros que materializem esse benefício a seus clientes e agreguem valor ao segmento, tais como banhos de cachoeira, observação da fauna ou caminhadas, a dispor de guias com conhecimento regional específico, a publicar material de divulgação com essas características e informações, a oferecer *links* de interesse em seu site etc.

Lembre-se: a lógica de definir o negócio, e em consequência a Missão, é conseguir pensar segundo seu cliente-alvo, o que ele realmente espera. Não o produto (que pode ser modificado ou substituído), mas o benefício.

Perguntas facilitadoras para definição da Missão da organização:

- Quais os benefícios que entregamos aos clientes? (negócio)
- A quem queremos atender? (cliente/mercado)
- O que outros grupos de relacionamento da empresa esperam de nossa atuação? (expectativas dos *stakeholders*)
- Como devemos agir? (valores, comportamento)
- Onde pretendemos atuar? (área de atuação)

Ao longo do tempo, a prática da organização pode levá-la a novos negócios, a descobrir novas necessidades por atender seus clientes e, assim, provocar um repensar da Missão original. A Chrysalis, uma ONG dedicada a ajudar pessoas desabrigadas a encontrar emprego, tinha em 1984 como declaração de Missão “Empregos para os Desabrigados”. Em 1995, percebendo que atendia a uma

necessidade, uma expectativa, muito mais abrangente que empregar pessoas, transformou sua Missão para “Mudar Vidas Através de Empregos”.

Para Peter Drucker, influente pensador na área da gestão, a Missão da empresa deve ser curta o suficiente para ser estampada em uma camiseta. Um exemplo desse caso é a Missão da Chrysalis apresentada. Outro exemplo seria a do McDonald’s: “Satisfazer o apetite do mundo inteiro com boa comida, bem servida, a preço acessível.” Um exemplo interessante de Missão é o da General Electric para suas unidades de negócio: “Ser a número um ou dois no mundo ou vender, fechar ou consertar o negócio.” Essa é uma declaração rapidamente entendida e fácil de lembrar.

Muitas organizações, contudo, seguem o modelo que discutimos anteriormente de expressar propósito, estratégia, valores e padrões de comportamento na declaração da Missão, tornando por vezes o texto mais longo. Lembre-se, contudo, que mais importante que a frase final é a compreensão, por todos na organização, das definições e decisões que foram sintetizadas na frase final.

#### Exemplos de Declaração de Missão:

**Hotéis Marriot** – “Desenvolver um negócio mundial de hospedagem utilizando os princípios da Gestão da Qualidade Total, para incrementar continuamente a preferência e a lucratividade. Nosso compromisso é que cada hóspede saia satisfeito.”

**Ministério do Turismo** – “Desenvolver o turismo como uma atividade econômica sustentável com papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social. O Ministério do Turismo inova na condução de políticas públicas com um modelo de gestão descentralizado, orientado pelo pensamento estratégico.”

**Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux** – “Contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos destinos turísticos brasileiros, através da representação e fortalecimento dos Convention & Visitors Bureaux.”

**Green Park Motel** – “Encantar os hóspedes oferecendo momentos de prazer em um ambiente seguro, limpo e confortável, com rapidez e cordialidade, através do comprometimento de nossos colaboradores.”

**Associação Brasileira de Turismo Rural – Abratur** – “Representar, apoiar e assistir seus associados para o fortalecimento do segmento, promoção e

desenvolvimento do meio rural de maneira sustentável e comprometida com a cultura rural e com a preservação do patrimônio ambiental, arquitetônico, cultural e social.”

**Federação Brasileira dos Albergues da Juventude** – “Promover o intercâmbio Cultural.”

**Marina Barra Clube** – “Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso.”

**Secretaria Nacional de Políticas do Turismo do Ministério do Turismo** – “Executar a política nacional para o setor, orientada pelas diretrizes do Conselho Nacional do Turismo. Faz a promoção interna e zela pela qualidade da prestação do serviço turístico brasileiro.”

**Fundação Getulio Vargas** - “Avançar nas fronteiras do conhecimento na área de Ciências Sociais e afins, produzindo e transmitindo idéias, dados e informações, além de conservá-los e sistematizá-los, de modo a contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país, para a melhoria dos padrões éticos nacionais, para uma governança responsável e compartilhada e para a inserção do país no cenário internacional.”

Deve estar claro tanto para os empregados quanto para os clientes e a sociedade que a Missão da organização existe de fato para ser cumprida. Um exemplo interessante ocorreu com a Johnson & Johnson. Sua definição de Missão é: “Acreditamos que nossa principal responsabilidade é em relação aos médicos, às enfermeiras e aos pacientes, às mães e a todos os demais que usam nossos produtos e serviços.” Quando surgiram frascos de Tylenol com comprimidos adulterados, trazendo danos à saúde dos usuários, a empresa rapidamente retirou das farmácias todos os frascos, inutilizando aqueles produtos e a seguir desenvolveu embalagens seguras, invioláveis. Ninguém parou para discutir o que fazer. A Missão tornava óbvio que, independentemente do custo, o principal era a saúde dos usuários de seus produtos. Ao definirem a Missão, certamente houve o reconhecimento que essa postura, além de refletir os valores corporativos, seria também fundamental para o desenvolvimento de longo prazo da empresa.

Em uma consultoria que realizamos para um órgão público, utilizamos metodologia que provocou um nível de reflexão que foi de grande auxílio à

definição da Missão. Em meio a uma aula, interrompemos os debates para apresentar um projeto de lei, fictício, que fora apresentado ao Congresso e que propunha extinguir aquele órgão, transferindo as funções mais críticas para outras áreas. Esse exercício permitiu aos participantes aprofundar debates em torno da efetividade do órgão, ou seja, que diferença ele fazia para a sociedade, o governo, seus funcionários e seus usuários e questionar quais seriam os impactos de sua extinção. Chegaram à razão de ser: a Missão.

### Análise das partes interessadas na organização (*stakeholders*)

A que interesses a organização deve atender? A que expectativas?

Um dos principais problemas com a formulação do planejamento estratégico ocorre quando da declaração da Missão. Se essa visa a refletir a razão de ser da empresa, cabe a pergunta: razão de ser para quem? Ou, a quem interessa a atuação da empresa?

Certamente o dono, sócios ou acionista principal têm grande importância, mas será que uma organização poderia funcionar sem atender às expectativas do mercado, de seus clientes, ou desprezando as expectativas de seus empregados e administradores, deixando crescer um clima de baixa motivação?

Podemos estender essa preocupação e lembrar, por exemplo, as críticas à Petrobras quando tentou mudar seu nome no exterior para Petrobrax, ou às montadoras de automóveis quando promoveram demissões em massa. Ou ainda às empresas fornecedoras de energia elétrica, quando superado o racionamento no consumo imposto pela insuficiência na geração, provocaram a ira da população ao distribuir pacotes com pipocas de microondas para estimular o aumento no consumo<sup>1</sup>.

Para lidar com essas questões, precisamos considerar na análise não apenas as expectativas dos sócios (*shareholders*), mas de todos aqueles que têm algum tipo de aposta na organização (*stakeholders*). Entender suas expectativas é fundamental para posicionar a organização e definir seu plano estratégico. As figuras 3 e 4 mostram as diferenças entre o modelo tradicional de empresa e aquele visto a partir dos *stakeholders*.

---

1 Conforme matéria “Fim do Racionamento”, publicado no jornal *O Globo*, 21/02/02, p. 6.

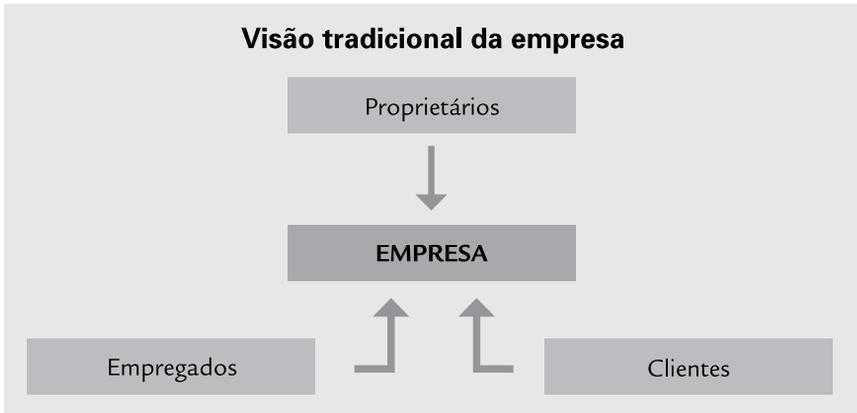


Figura 3: Modelo tradicional de empresa

Figura 4: Modelo baseado nos *stakeholders*

A idéia central da análise das partes interessadas é que precisamos compreender todas as forças, pressões e influências de pessoas e grupos que têm

interesses na atuação de nossa organização. Conforme a figura 4 mostra, o governo tem interesse que a empresa pague mais impostos ou que, como no caso de um hotel, melhore o desenvolvimento social de uma região, gerando mais empregos. As comunidades próximas também esperam que o hotel gere desenvolvimento. Estradas pedagiadas próximas a estâncias turísticas frequentemente são criticadas e sofrem pressões da população que vive na região e espera benefícios diferenciados, tais como isenção no pedágio. Os fornecedores querem vender para o hotel; agências de turismo querem que ele seja uma boa opção para seus clientes.

Assim, se esse hotel se instala em uma pequena cidade, mas não gera emprego à população local, não paga impostos na região, e gera poluição e resíduos no ambiente, provavelmente terá problemas de aceitação na região e dificuldade para desenvolver suas ações.

Resumindo, a empresa sempre tem parceiros em seus negócios, mesmo que indiretamente. É importante compreender suas expectativas, e considerá-las na elaboração de suas estratégias, atendendo quando possível ou cuidando para que não afetem negativamente os negócios.

Se na figura 3, a empresa se mostra preocupada apenas para os clientes e pressões dos empregados, a figura 4 mostra uma visão muito mais ampla da empresa: ela reconhece que há outras pressões que influenciam sua atuação, outras expectativas que devem ser consideradas na elaboração de suas estratégias.

## Valores

Pela importância que representam nas atividades das organizações e na elaboração e implementação de suas políticas e estratégias, principalmente na definição da Missão, daremos um destaque à discussão sobre os valores da organização.

Definição:

**Valores:** constituem um conjunto de crenças básicas detidas pelos indivíduos em uma organização referentes ao comportamento que ela tem ou deveria ter sobre situações do dia-a-dia.

Os valores são o “alicerce emocional” das organizações, o sistema de crenças da organização sobre o qual se sustentam suas visões de mundo. Representam a base para a construção da cultura organizacional, seus processos de socialização e recompensas.

Dois pesquisadores americanos, James Collins e Jerry Porras (1998), estudaram inúmeras organizações de sucesso e apontaram a importância dos valores básicos na determinação desse sucesso. Conforme esses autores, uma empresa não deve considerar como seus valores básicos aqueles determinados por modismos, por estratégias atuais, ou vantagens competitivas pretendidas. Os valores básicos existem e se sustentam na empresa mesmo após a extinção de um modismo gerencial: continuaríamos a perseguir a qualidade total de nossos produtos mesmo se isso não fosse tão importante para o mercado? Procuraríamos inovar sempre mesmo se tivéssemos apenas produtos vaca-leiteira?

Alguns exemplos de empresas com seus valores básicos são:

#### Rede Accor

Os valores Accor são mundiais, praticados em todos os países em que o Grupo Accor está presente: Confiança, Inovação, Profissionalismo, Responsabilidade e Transparência. Eles reúnem a história do grupo e seu futuro. Eles são o alicerce da sua cultura, que possibilita a cada um se expressar e evoluir dentro da organização. Essa cultura forte e compartilhada não se limita às questões de ordem financeira, vão além como fator de mobilização de energias em um período de mudanças. O compartilhamento e a vivência dos valores da Accor são a garantia do desenvolvimento duradouro nos setores de atuação do grupo: hotelaria, turismo e serviços.

#### Merck

- Responsabilidade corporativa e social;
- Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa;
- Inovação baseada em ciência;
- Honestidade e integridade;
- Lucros, mas provenientes de trabalho que beneficie a humanidade.

#### Sony

- Elevação da cultura japonesa e do *status* nacional;

- Ser pioneira – não seguir outros, fazer o impossível;
- Encorajar a habilidade individual e a criatividade.

### Walt Disney

- Não ceticismo;
- Criatividade, sonhos e imaginação;
- Atenção fanática à coerência e aos detalhes;
- Preservação e controle da magia Disney.

Observe como a Sony, uma grande empresa, utiliza os valores nacionais para fortalecer seu ambiente interno e melhorar o clima organizacional. É como se quem trabalha na Sony se percebesse como realizando uma forte contribuição também para desenvolver o país. Uma pequena pousada, por exemplo, no pantanal matogrossense pode fortalecer valores como “Amor e respeito à natureza”.

A Disney transforma esses valores em estratégia: todos os funcionários de seus parques são treinados como atores (mesmo aqueles da limpeza ou recepção); suas instalações e máquinas ficam escondidas abaixo das ruas e brinquedos; ninguém troca fantasias na presença dos frequentadores dos parques. Tudo isso para preservar o valor que cria o ambiente mágico, da fantasia. É interessante observar que, ao contrário, vários parques de diversão no Brasil têm apenas a idéia de vender o brinquedo, não criando esse ambiente mágico (que é o benefício que o cliente espera!).

## Estabelecimento da visão de futuro

Definição:

**Visão** é um ponto no futuro em torno do qual a organização deseja que as pessoas que nela trabalham dirijam os seus esforços.

Descreve um ponto futuro para o qual convergem as expectativas da organização e que tem capacidade de mobilizar os esforços de seus proprietários e colaboradores para seu alcance. Tem como características:

- Estimula a mudança controlada;
- É compartilhada na organização;

- Impel os administradores a se prepararem para o futuro;
- Dirige e alinha as atividades corporativas;
- É uma imagem vívida de uma situação futura desejável;
- Deve ter características positivas e representar um desafio;
- Deve ser clara o suficiente para permitir estabelecer ações para atingi-la.

O texto da Visão pode ser detalhado, criando um cenário onde pontua a situação dos empregados, da sociedade, dos clientes e fornecedores, das tecnologias de produção, entre outros. Pode-se optar também por produzir declarações de Visão curtas mas fortes, impactantes e direcionadoras. Gary Hamel e C.K.Prahalad definem esse tipo de declaração de Visão como intento estratégico (embora normalmente esse seja estabelecido na fase “Aonde vamos”). Veja os exemplos:

#### Associação Brasileira de Turismo Rural – Abratur:

Consolidação do segmento turístico rural com o fomento de práticas economicamente viáveis, socialmente justas, comprometidas com o desenvolvimento ambiental, com a inclusão social e com a valorização do patrimônio turístico rural

#### Senac São Paulo:

Até 2010, o Senac São Paulo será reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária.

Exemplos de *intento estratégico*

- SBT : Ser o segundo canal de televisão brasileiro em audiência.
- Nasa: Programa Apolo: colocar um homem na lua antes dos soviéticos.
- Komatsu: Encurralar a Caterpillar.
- Canon: Superar a Xerox.
- Toyota: Se tornar uma segunda Ford, líder em inovação automotiva.
- NEC: Alcançar a convergência entre computação e comunicação.
- Coca-Cola: Colocar uma Coke ao alcance dos braços de cada consumidor no mundo.

- AT&T: Um telefone em cada lar americano.
- British Airways: Ser o líder inquestionável do mercado de aviação.

Uma recomendação. Evite declarações de Visão como “ser a mais lucrativa do mundo”, “ter um retorno de x% sobre os ativos”. Esse tipo de visão, além de não ser motivadora (exceto eventualmente para alguns dos acionistas), não tem capacidade de motivar, de engajar a organização em torno do seu alcance. É como um *slogan* vazio, sem utilidade prática. Veja como Henry Ford mobilizou sua organização em torno de uma Visão de Futuro: “Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tiverem um bom salário poderão possuí-lo.”

Seja ousado, mas realista. Para uma pequena agência de turismo, estabelecer uma visão semelhante a “ser líder mundial no mercado em cinco anos” representa provavelmente algo inatingível, sinalizando a seus colaboradores uma falha no planejamento, e não uma fonte de inspiração e motivação.

É freqüente a confusão entre Missão e Visão. Uma boa forma de diferenciá-los é que a Missão visa a responder a questão “qual a nossa razão de ser e qual o nosso negócio”, enquanto a Visão responde a “o que queremos nos tornar”.

Se a Visão diz aonde a organização quer chegar (um macroobjetivo), a Missão diz como vai chegar, quais são as regras do jogo. Uma Visão eu atinjo; uma Missão eu cumpro permanentemente, *não* é uma linha de chegada.

A Visão, ao descrever uma situação desejada, mostra um ponto ou contexto a alcançar, um possível e desejado estado futuro da organização. A Missão contudo, não é um ponto de chegada, mas um padrão de comportamento adotado, uma declaração de atitude. A Visão eu atinjo, a Missão eu cumpro.

As metodologias iniciais de planejamento estratégico não trabalhavam com o conceito de Visão, mas normalmente usavam separar a definição de Missão e Negócio. Atualmente, algumas empresas utilizam apenas o conceito de Missão, incorporando em sua redação também a Visão de Futuro. Para maior clareza, recomendamos que se estabeleçam as duas declarações, de Visão e Missão, separadamente.

## Avaliação do ambiente externo

Com a evolução das idéias da administração, as organizações passaram a ser percebidas como integrantes de um sistema maior, de um ambiente. Suas ações não ocorrem isoladamente neste ambiente, mas impactam e são impactadas por ele. Uma empresa precisa se ajustar, por exemplo, a uma elevação da taxa de juros, e também a uma baixa motivação de seus empregados. No segundo caso, ela pode fazer inúmeras ações para tentar contornar o problema mas, quanto à elevação da taxa de juros, não há como atacar diretamente o problema.

### Análise de ambiente

O principal objetivo da análise ambiental não é compreender todos os fatores que podem exercer influência sobre a empresa, mesmo porque isso seria obviamente inviável, gerando um excesso de custos e de informação. A consequência seria uma paralisia por análise, distanciando a organização da ação. O interesse deve estar direcionado para a identificação, acompanhamento e compreensão daquelas tendências e eventos ambientais que possam afetar a atuação da empresa e a execução de sua estratégia.

#### Definição:

**Ambiente:** conjunto de fatores, tendências e forças, externas e internas à organização, que podem impactar a ação gerencial.

Vimos anteriormente que há fatores que podem ser diretamente atacados pela ação gerencial, pois estão no âmbito de controle da empresa, estão no denominado ambiente interno e serão discutidos mais à frente. Outros, entretanto, situam-se fora de sua possibilidade de atuação, ela não tem como modificá-los pela ação gerencial: estão no ambiente externo.

Para facilitar a análise, é útil dividir o ambiente externo em duas dimensões: o macroambiente e o ambiente de negócio ou da indústria. Vale observar que, em estratégia, chamamos de “indústria” a um setor de atividades econômicas semelhantes, a exemplo da indústria do turismo, indústria da aviação etc. A figura 5 mostra esses níveis do ambiente:

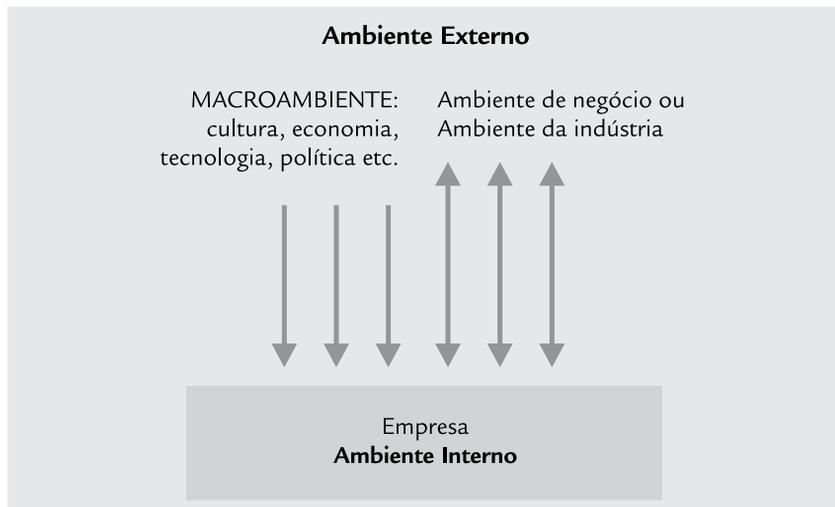


Figura 5: Macroambiente, ambiente de negócio e ambiente interno

### Análise do macroambiente

Para o macroambiente devemos analisar comportamentos relacionados a variáveis como as macroeconômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas, e outras consideradas relevantes. A figura anterior apresentou algumas dessas variáveis. Relacionaremos as principais variáveis a examinar, enfatizando contudo que sua seleção deverá ser cuidadosamente realizada pelo analista, devendo considerar tanto a importância da variável para o negócio quanto seu custo de aquisição. Assim, uma variável como taxa de câmbio pode ser pouco relevante para um pequeno supermercado, mas importante para a maioria das empresas do setor turístico, a exemplo de uma agência de viagens ou um hotel especializado em turismo receptivo internacional; a distribuição de renda será irrelevante para um fabricante de vassouras, mas fundamental para empresas de transporte interestadual de passageiros.

- Macroeconômicas: variação do PIB, inflação, câmbio, taxa de juros, distribuição de renda, políticas tributária e fiscal etc.;
- Estrutura demográfica: densidade populacional, mobilidade, índices de natalidade, mortalidade e mortalidade infantil, etnias, expectativa de vida, estrutura familiar etc.;

- Governo e política: partidos políticos, associações de classe, instituições religiosas, alianças políticas, mudanças possíveis na legislação, riscos políticos, tensões entre poderes e entes da federação etc.;
- Cultura: índices de alfabetização, níveis de escolaridade, principais valores, veículos de comunicação etc.;
- Estrutura social: estrutura socioeconômica, divergência entre os segmentos, estrutura de classes, estrutura sindical e política, características ideológicas etc.;
- Tecnologia: ritmo de mudança tecnológica, nível de investimento em P&D, estrutura da pesquisa científica, principais áreas de desenvolvimento, legislação de *royalties* e patentes, incentivos fiscais etc.;

### Exemplo de análise de tendências para um hotel de médio porte em Araruama (RJ):

Devido ao porte do hotel, as tendências devem considerar uma evolução no período de cinco anos. Esse período pode ser mais curto, para o caso de microempresas (de um a dois anos), ou mais longo, para grandes empreendimentos: um projeto como Costa do Sauípe, por exemplo, deve considerar tendências de no mínimo 10 anos. Empresas de porte pequeno e médio devem também privilegiar sua atenção sobre tendências relativas a questões próximas, que certamente terão maior impacto sobre seus negócios.

#### **1. Macroeconomia:**

- Aumento dos salários dos servidores públicos federais, estaduais e municipais;
- Redução das taxas de juros;
- Crescimento econômico estável do município (crescimento do Produto Interno Bruto – PIB);
- Redução da carga tributária municipal.

#### **2. Governo e Política**

- Implementação do novo Plano Diretor da Cidade, melhorando a ocupação do espaço urbano e reduzindo problemas de transporte;
- Implementação do projeto de Revitalização da Lagoa de Araruama;

- Manutenção dos projetos de modernização do município e fortalecimento do turismo;
- Redução dos incentivos fiscais a novos empreendimentos turísticos na orla
- Aumento dos impostos municipais às edificações na orla.

### 3. Cultura

- Melhora nos níveis de escolaridade da população;
- Aumento da conscientização com a preservação da região, especialmente das dunas e outras atrações turísticas;
- Redução das taxas de natalidade.

### 4. Tecnologia

- Elevado crescimento da internet como meio de venda de pacotes turísticos e reservas de hotéis;
- Desintermediação no setor turístico em serviços de menor complexidade, com o cliente fazendo diretamente suas compras em serviços de auto-atendimento (internet e 0800);
- Redução do uso de cheques e dinheiro *versus* aumento do uso de cartões de crédito e débito.

Diante dessas tendências, deve ficar mais fácil para os administradores do hotel avaliarem suas perspectivas e se prepararem para aproveitar as oportunidades ou evitar os problemas, as ameaças. É o que veremos adiante.

Pequenas e médias empresas, principalmente aquelas com áreas de atuação pequena e bem delimitada, devem também considerar o uso de variáveis mais próximas de seu espaço de negócio, tais como tendências demográficas de um bairro ou município, variações no fluxo de veículos e trânsito, características específicas da população próxima ou grupo de clientes-alvo, como hábitos, gostos e expectativas.

Diante de tantas possibilidades, como agir? Novamente, é preciso deixar claro que o objetivo da análise do macroambiente é identificar os principais impactos, sejam eles positivos ou negativos sobre a estratégia da empresa. O que queremos desta análise é responder a duas perguntas-chave:

- Quais são as tendências e os eventos futuros significativos?
- Quais ameaças e oportunidades podem ser identificadas?

A segunda questão será vista mais à frente, na análise SWOT (acrônimo das palavras inglesas *strenghths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, ou respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Para a primeira questão, uma possibilidade é utilizar uma *matriz de priorização*, vista a seguir no contexto do hotel de médio porte, em Cabo Frio, apresentado no quadro anterior:

Tendência ou evento	Possibilidade de ocorrência (1 a 10) (A)	Importância do impacto (1 a 10) (B)	Importância da tendência ou evento (A) x (B)
1. Aumento dos salários dos servidores públicos federais, estaduais e municipais	6	6	36
2. Crescimento econômico estável do município	8	5	40
3. Implementação do novo Plano Diretor da Cidade	6	9	54
4. Melhora nos níveis de escolaridade da população	7	5	35
5. Aumento da conscientização com a preservação da região	9	9	81
6. Elevado crescimento da internet como meio de venda de pacotes turísticos e reservas de hotéis	8	9	72
7. Desintermediação no setor turístico em serviços de menor complexidade	7	8	56
8. Redução do uso de cheques e dinheiro	7	4	28

Tabela 3: Aplicação da Matriz de Priorização

Pelos resultados obtidos na aplicação da matriz, provavelmente poderíamos desprezar os impactos dos itens 1, 2, 4 e 8, pelo seu baixo impacto nos negócios da empresa, mas principalmente os itens 5 e 6 sinalizam a possíveis impactos significativos nos negócios, indicando a necessidade de atenção particular e, provavelmente, ações estratégicas.

Observe que as tendências devem ser identificadas para o horizonte de tempo do planejamento. Em geral, não buscamos tendências para 20 ou 30 anos, embora dependendo do negócio isso possa ser significativo. Veja também que devemos nos deter apenas naquelas variáveis que fazem sentido ao negócio, algo como uma seleção prévia.

## Análise de cenários

Dentre as diversas técnicas para identificação de tendências, provavelmente a de maior aplicação é a análise de cenários. O desenvolvimento dessa técnica, explorada desde a década de 50, se deve principalmente aos trabalhos da empresa Shell, que conseguiu prever com razoável sucesso o choque do petróleo em 1973 e se preparar para lidar com seus impactos.

**Análise de cenários:** método disciplinado para imaginar futuros possíveis e ordenar as percepções alternativas a respeito de ambientes sobre os quais uma decisão precisa ser tomada.

Para a elaboração dos cenários é útil, após definição do escopo, convidar especialistas de fora da organização para trazerem informações e, principalmente, uma visão diferenciada das questões. Muitas vezes, sem uma boa base de informações, somos tentados a listar o que queremos que ocorra, não o que consideramos o mais provável. A solução para evitar esse problema é muita pesquisa e ouvir outras pessoas, principalmente que conheçam seu ambiente.

É possível, ainda, partir-se de diversos cenários prontos divulgados por empresas especializadas, universidades e centros de pesquisa. A internet é uma fonte extraordinária de material dessa natureza, principalmente cená-

rios econômicos. Para a micro e pequena empresa, é interessante conhecer os estudos especiais realizados pelo Sebrae ([www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosoespeciais.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosoespeciais.asp)). Especificamente no setor de turismo, o Ministério do Turismo ([www.mtur.gov.br](http://www.mtur.gov.br)) e a Embratur ([www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)) divulgam periodicamente estudos que realizam, a exemplo das análises de conjuntura e do *Boletim de Desempenho Econômico do Turismo Brasileiro*, desenvolvido juntamente com a Fundação Getulio Vargas (FGV/NEATH).

**Boletim de Desempenho Econômico do Turismo, Janeiro 2006, ano III, nº. 9, p.6/9 – Sumário Executivo**

*Disponível em [www.ebape.fgv.br/comum/arq/neath/boletim/s\\_executivo09.pdf](http://www.ebape.fgv.br/comum/arq/neath/boletim/s_executivo09.pdf), acesso em 4 jul. 2006.*

Destacamos do Boletim, exemplos de análise atual do setor e projeções de curto prazo, com a finalidade de apresentar sua importância para a tomada de decisão nos negócios do setor:

## Hotelaria

### **Quartos vendidos e faturamento**

O segmento hoteleiro indicou elevação no total de quartos vendidos: 61% de assinalações de aumento da variável, 16% de estabilidade e 23% de redução – o saldo das respostas (correspondente à diferença entre as indicações de incremento e de queda) atingiu 38%, bastante inferior ao constatado em igual trimestre de 2004 (saldo de 57%) e quase igual ao registrado em idêntico período de 2003 (saldo de 39%).

Maior parcela do segmento está otimista em relação ao 1º. trimestre/2006 (saldo de prognósticos de 30%), devido, especialmente, à sazonalidade (verão, férias e carnaval), a qual, mais uma vez, deverá refletir-se positivamente sobre o faturamento do ramo (saldo das previsões de 40%).

## Restaurantes

### Quadro de pessoal

Constatou-se, pelo terceiro trimestre sucessivo, assinalação de aumento do número de funcionários – o saldo de respostas (diferença entre as assinalações de incremento e as de queda) alcançou 25% no 4º. trimestre de 2005. Para o 1º. trimestre de 2006, a expectativa é de que haja crescimento, conforme indica o saldo de respostas de 17%.

### Número de refeições vendidas e gasto médio por cliente

Constatou-se, no 4º. trimestre de 2005, indicação de aumento no número de refeições vendidas (saldo de 35%). Para o trimestre jan.-mar./2006, houve saldo de indicação de aumento positivo de 33%.

Quanto ao gasto médio dos clientes nos restaurantes, na comparação entre os 3º. e 4º. trimestres de 2005, o segmento indicou 39% de observações de aumento e apenas 7% de redução (saldo de 32%). Para o 1º. trimestre de 2006, houve indicações de aumento que resultaram num saldo de respostas positivo de 39%.

Os passos utilizados na elaboração de cenários são:

1. Identificação de variáveis críticas para o negócio: estabelecer o horizonte de tempo e o escopo para a análise, em termos de produtos, mercados, tecnologias etc.;
2. Identificação dos principais grupos de interesse (*stakeholders*) e suas expectativas;
3. Identifique tendências básicas, sobre as quais haja concordância entre os participantes;
4. Identifique as principais incertezas, fazendo já um filtro inicial nessa etapa, eliminando hipóteses com associação impossível, como por exemplo inflação zero e pleno emprego;
5. Construa os cenários iniciais separando, para uma primeira rodada, cenários fortemente positivos e fortemente negativos;

6. Verifique a consistência e a plausibilidade: as tendências são compatíveis com o horizonte de tempo selecionado? Os cenários combinam os resultados das incertezas de modo coerente? Os principais grupos de interesse estão sendo atendidos ou tem força para exercer outras pressões?
7. Identifique a necessidade de informações ou estudos adicionais;
8. Se for necessário, desenvolva modelos quantitativos para validar interações e consistências internas dos cenários;
9. Elabore e valide os cenários finais.

É fundamental atentar aos seguintes pontos:

- O cenário deve ser relevante aos tomadores de decisão, apresentando questões de impacto significativo para a organização;
- O cenário deve ser internamente consistente. Assim como na análise de tendências do macroambiente e qualquer outra técnica que venha a ser utilizada, é crítico que haja consistência. Não é possível, por exemplo, imaginar um fortalecimento das instituições, aumento da liberdade de expressão e uma ditadura ou regime autoritário;
- O cenário deve ser possível, uma vez que se for percebido como improvável dificilmente será considerado na definição das estratégias.

Olhando tantos passos, e as inúmeras análises propostas para a construção dos cenários, um pequeno empresário pode se achar incapaz de realizá-lo. É natural que uma grande empresa realize vultosos investimentos para produzir o cenário, mas não significa que uma pequena empresa não deva fazê-los.

A construção de cenários é a melhor forma de disciplinar o pensamento estratégico na empresa. Todos, de uma forma ou de outra, construímos cenários para suportar nossas decisões. Quando decidimos por uma faculdade ou um determinado curso de idiomas, temos antes formada a compreensão de que aquele conhecimento nos será útil para ampliar nosso diferencial no mercado de trabalho, da forma como estamos percebendo esse mercado se desenvolver: ou seja, construímos um cenário. Um hotel ao se instalar em uma localidade, acredita que aquele será um destino cada vez mais procurado. Como fazer esse investimento sem compreender melhor o que deverá ocorrer com a região escolhida?

Em processos simples, podemos realizar uma reunião entre administradores da empresa para identificar quais as variáveis mais importantes a serem estudadas no cenário. Em um período seguinte de duas semanas, cada executivo (e, se for o caso, sua equipe) recolhe e analisa informações sobre o comportamento daquela variável. Em nova reunião, cada uma das variáveis selecionadas é avaliada e o cenário final construído.

Uma coisa é certa, todo cenário terá algum grau de erro. O mais importante, portanto, não é acertar o futuro, mas ampliar a compreensão sobre a evolução do ambiente de negócios da empresa, e minimizar os riscos em suas atividades.

## Ambiente competitivo, de negócios ou operativo

Entender a estrutura do ambiente competitivo é crítico para determinar tanto o comportamento provável de um setor econômico (ou indústria) quanto para identificar fontes de vantagem competitiva e, conseqüentemente, definir a estratégia da empresa. Examinaremos a estrutura do ambiente competitivo a partir de duas ferramentas. A primeira delas, conhecida como Análise da Rivalidade Ampliada, ou modelo de Porter, seguindo o nome de seu proponente, permite identificar como os participantes no mercado se posicionam em busca de obter um diferencial competitivo; a segunda, denominada Fatores Críticos de Sucesso (FCS), permite identificar, pela análise da competição e da demanda, fontes potenciais para vantagens competitivas em determinada indústria, segundo fatores essenciais na determinação da habilidade da empresa sobreviver e prosperar naquele ambiente.

### Modelo de Porter

Michael Porter, consultor e professor da Universidade de Harvard, apresentou esse modelo em 1978 com a finalidade de mostrar que não era apenas a concorrência que configurava a estrutura competitiva de um setor de negócios. Ainda hoje o modelo de Porter é extremamente utilizado, tanto por sua capacidade de sintetizar o conjunto de forças competitivas no setor, inclusive com comprovação empírica, quanto por sua facilidade de uso. A figura 6 apresenta o modelo de Porter, incluindo uma nova dimensão posteriormente incluída por outros autores:

Conforme Michael Porter mostrou em texto da *Harvard Business Review*, em 1978, é necessário fazer a análise de um setor de atividades para compreender sua atratividade, ou seja, a possibilidade de se realizar lucros.

É claro que se há apenas uma companhia aérea operando entre duas cidades, esta companhia terá muito mais chance de cobrar preços maiores e obter maiores lucros. Se outra companhia aérea passa também a oferecer essa viagem, a competição irá empurrar os preços para baixo.

Um fenômeno interessante ocorreu no Brasil com a entrada da GOL no mercado. Ao adotar uma política de baixo preço nas passagens, ela pressionou por uma redução de preço, por parte não apenas de outras companhias aéreas mas, em trechos curtos, também de empresas rodoviárias! Uma passagem aérea Rio–São Paulo ficou com o preço próximo ao dos ônibus-leito, mas com a oferta do benefício adicional de menor tempo no deslocamento, o que aponta à necessidade de compreender as possíveis entradas de fornecedores de outros setores oferecendo benefícios alternativos.

O modelo de Porter, também chamado modelo das cinco forças ou da rivalidade ampliada, considera que as forças que determinam a competição em uma indústria não vêm apenas dos concorrentes que nela atuam. Assim, continuando na análise do setor da aviação comercial, observamos que no Brasil no final da década de 80 havia poucas companhias operando, caracterizando uma baixa competição no setor. Com a abertura do mercado e a entrada de novas empresas, como a GOL, ou ampliação das rotas para as existentes, como a TAM, a competição se tornou muito mais acirrada. Também, como vimos, o setor do transporte rodoviário foi pressionado a reduzir seus preços em virtude da redução dos preços em outro setor, transporte aéreo, mas que oferecia o mesmo benefício de transporte.

Segundo o modelo de Porter, as cinco forças que modelam a competição no setor e devem ser analisadas em qualquer empreendimento são:

- (a) Rivalidade entre as empresas existentes;
- (b) Possibilidade de entrada de novos concorrentes;
- (c) Possibilidade de oferta de produtos substitutos;
- (d) Poder de barganha dos consumidores;
- (e) Poder de barganha dos fornecedores.

Em meados da década de 90, uma nova força proposta por outros autores passou a ser considerada (Brandenburger e Nalebuff, 1996) e se mostrou particularmente útil para a análise de alguns setores como veremos a seguir:

(f) Existência de complementadores.

Uma situação que ocorre com muita frequência na área de turismo é a busca de hotéis e estâncias de serviços por operadores de turismo que os incluam em seus pacotes. A existência desses operadores – que não são os clientes finais do serviço – é fundamental para o sucesso do negócio. No modelo de Porter inicial eles não eram classificados ou analisados, tornando mais difícil compreender a dinâmica competitiva de vários setores. As empresas que agregam valor e facilitam a difusão do negócio que estamos analisando – como no caso dos operadores de turismo – são denominados complementadores.

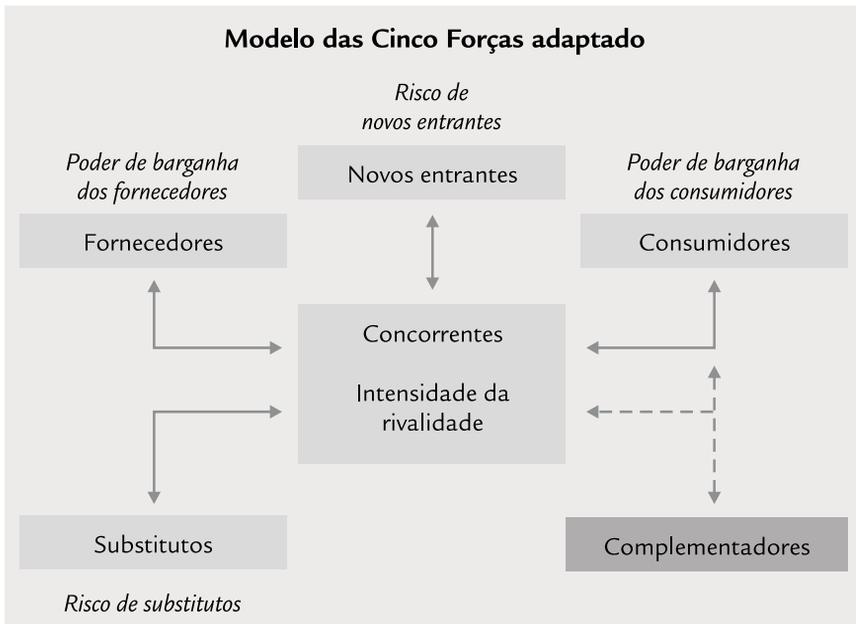


Figura 6: Modelo das cinco forças adaptado

Fonte: Ghemawat, 2000

## A rivalidade entre as empresas existentes

Esta primeira dimensão do modelo indica a necessidade de verificar como está estruturada a concorrência entre as empresas atuais que participam do setor. Esperamos compreender se há motivos para disputas concorrenciais, o que indicaria dificuldades em obter ganhos, ou se há uma concorrência estabilizada, sem muitas disputas, situação que permite maiores ganhos.

Normalmente, quando um pequeno conjunto de grandes empresas controla um setor (oligopólio), há uma tendência a haver poucas disputas entre elas. Quando há uma pulverização do mercado entre pequenas empresas, a guerra competitiva tende a ser mais acirrada.

Outra variável que afeta essa rivalidade é a capacidade instalada. Pensando em escala mundial, se há uma dúzia de grandes empresas atuando há tempos no mercado produtor de papel, e estas suprem a demanda do mercado, é esperado que a competição esteja estabilizada, já que seria exigido grande esforço para uma empresa conquistar mercado de outra. Entretanto, caso uma nova empresa entre no setor, ela terá que conquistar mercado de outra, promovendo uma disputa entre elas. Se em um local turístico já há uma oferta adequada de instalações hoteleiras, a entrada de um novo hotel certamente irá abalar o mercado forçando para baixo os preços e os ganhos.

Também pode ocorrer que, mesmo em uma situação de equilíbrio na oferta hoteleira, um grande hotel – ou, mais freqüente, uma empresa aérea – apresente problemas financeiros mas, por não ter recursos para diminuir o quadro de pessoal ou promover reformas, continua a operar com prejuízos crescentes e promovendo uma estratégia de preços cada vez menores, na tentativa de oferecer um diferencial por seus serviços de qualidade inferior. Isso mostra a necessidade de compreender a força das barreiras de saída no setor.

São alguns dos fatores determinantes da rivalidade em um setor:

(a) que aumentam a rivalidade

- Custos altos de armazenamento: empresas na área de manufatura podem pressionar preços para baixo para evitar a formação de estoques;

- Excesso de capacidade crônica: a ociosidade eventual força as empresas a disputarem mais agressivamente clientes para preenchê-la, como ocorre em hotéis e companhias aéreas fora da temporada;
- Custos de mudança: o consumidor, ao mudar de fornecedor pode incorrer em custos para modificar equipamentos, processos produtivos, pacotes de serviço, retrainar empregados etc.;
- Diversidade de concorrentes: reduz a formação de alianças, conluios e cartéis, aumentando com isso a competição no setor;
- Barreiras de saída elevadas: faz com que empresas se mantenham no negócio mesmo que com retornos baixos ou negativos, enfraquecendo todos os participantes do setor. Hotéis não podem mudar de atividade, pois sua estrutura física representa uma barreira de saída elevada. Em consequência, mesmo que diminua a atividade turística, irão continuar a operar, provavelmente iniciando uma guerra de preços para reduzir seus prejuízos.

(b) que diminuem a rivalidade

- Crescimento do setor: com o crescimento há mais mercado para todos;
- Complexidade informacional: dificuldade de informações reduz número de concorrentes;
- Concorrentes numerosos e bem equilibrados: empresas de porte semelhante se sentem em condição de disputar com as demais;
- Identidade de marca: cria relacionamento emocional do consumidor com o produto. A fidelidade do consumidor minimiza a possibilidade de disputas entre concorrentes.

### Possibilidade de entrada de novos concorrentes

Setores ligados ao turismo em geral têm poucos fatores que impedem a entrada de novos concorrentes no setor. Não há, portanto, o que denominamos como barreiras de entrada no setor, a exemplo do que ocorre em setores que operam em ambientes altamente regulados, com exigência elevada de capital ou controle de mercado por distribuidores.

A facilidade à entrada de novos concorrentes aumenta a competitividade

no mercado, reduzindo a estabilidade e as possibilidades de ganho. É muito fácil abrir uma agência de viagens, por exemplo, mas é difícil instalar uma fábrica de celulose, que exige recursos financeiros e licenças que limitam a possibilidade de novas empresas no setor.

A ocorrência de barreiras de entrada a novos competidores é caracterizada por:

- Economias de escala (quando os custos caem a cada novo produto vendido ou serviço prestado): necessidade de escala para obter eficiência. Um empreendimento turístico de grande porte, a exemplo do Club Med, exige um número mínimo de clientes para ser viável;
- Identidade de marca: em virtude da lealdade do consumidor a um produto estabelecido;
- Exigências de capital: volume e custo de capital para se estabelecer no negócio;
- Acesso aos canais de distribuição: preferência ou lealdade do distribuidor;
- Barreiras governamentais ou legais: barreiras tarifárias e não-tarifárias, incentivos fiscais, financiamentos discriminatórios, práticas de preço abaixo dos custos (*dumping*);
- Retaliação esperada: história de retaliação dos concorrentes estabelecidos, como guerra de preços, intensificação da propaganda, promoções variadas.

## Possibilidade de oferta de produtos substitutos

Como vimos no caso anterior do impacto das ações da GOL para as empresas de transporte rodoviário, produtos (ou serviços) substitutos podem reduzir a atratividade de um setor e as possibilidades de ganho. São definidos como aqueles que, mesmo com características radicalmente diferentes, oferecem benefício similar ao consumidor.

É importante compreender a essência do negócio, conforme visto na Missão, e os benefícios que são oferecidos. Cinema, televisão a cabo, e restaurantes podem ser concorrentes quanto à escolha do consumidor que deseja diversão. Teleconferências podem substituir viagens de negócio.

A existência de produtos substitutos é influenciada pelos seguintes fatores:

- Preço/desempenho dos produtos substitutos: quanto melhor, mais atraente a substituição;
- Custos de mudança: inibem a mudança ao novo produto;
- Tendência do comprador a substituir: aumenta a ameaça.

## Poder de barganha dos consumidores

Se nosso cliente é esporádico, realizando negócios com pouca frequência, provavelmente não irá se importar tanto com o preço quanto aquele que compra em grande quantidade, para quem qualquer variação no preço tem forte impacto. Esse impacto será ainda maior se nosso produto ou serviço representar uma parcela importante de seus próprios custos.

Esse cliente maior, ao ter maior impacto sobre nossos negócios, terá um maior poder de barganha. Qualquer tentativa de aumentar os preços dos serviços que compra de nossa empresa pode ser combatida pela ameaça do comprador em integrar para trás, isto é, passar a produzir ele mesmo a peça.

São fontes de poder de barganha para a empresa:

- Volume do comprador relativamente às vendas do fornecedor: maiores volumes aumentam a dependência do fornecedor a um comprador;
- Informação do comprador: permite conhecer fornecedores e preços alternativos;
- Ameaça de integração para trás: a dificuldade de negociar preço pode levar o comprador a produzir o insumo;
- Produtos ou serviços substitutos: a possibilidade de trocar o produto ou serviço aumenta o poder de barganha do cliente;
- Importância do produto adquirido nos seus custos ou compras: os compradores tendem a ser mais seletivos e sensíveis ao preço;
- Diferenças dos produtos: produtos percebidos como pouco diferenciados, ou *commodities*, conduzem à disputa apenas pelo preço;
- Identidade de marca: quanto o comprador concorda em pagar pelos atributos associados à marca;
- Impacto sobre qualidade/desempenho: quanto menor a relação, mais exigente o comprador será com o preço;

- Capacidade de o comprador influir na compra de outros clientes, tais como fazem líderes e inovadores de mercado: quanto maior essa capacidade, maior seu poder de barganha.

## Poder de barganha dos fornecedores

As mesmas fontes de poder de barganha são aplicadas neste caso, mas adotando o ponto de vista do fornecedor. Vale lembrar que os fornecedores de uma empresa não são apenas aqueles que entregam produtos físicos ou serviços finais, mas também os que fornecem recursos financeiros e ainda os empregados, que fornecem sua mão-de-obra.

## Disponibilidade de complementos

Uma localidade turística pode oferecer cenários paradisíacos, mas se não dispuser de operadores turísticos que realizem as vendas aos clientes, transportes que atendam às principais necessidades de deslocamento, e hotéis que ofereçam instalações, dificilmente ele será explorado. A idéia dos complementos implica que o valor de alguns produtos e serviços cresce quando há maior oferta de outros produtos ou serviços que complementam sua utilidade. O conceito de complementadores está associado à criação de uma rede de valor entre parceiros de negócio.

A crescente interligação de indivíduos e organizações aumenta as oportunidades de oferecer complementos. Principalmente para pequenos empreendedores, o desenvolvimento de complementos mostra oportunidades de negócio interessantes porque, muitas vezes, é possível desenvolvê-los com poucos recursos. Veja por exemplo os jogos, músicas e torpedos para celulares, capas de palmtop e máquinas fotográficas digitais (e, mesmo, impressoras domésticas específicas para máquinas fotográficas digitais).

A idéia dos complementadores permite compreender a importância de parcerias e formação de estratégias colaborativas. Portais na internet, governamentais ou de organizações do setor, são exemplo de complementadores, pois facilitam o relacionamento entre clientes e prestadores de serviço. O caso do Portal de Hospedagem detalha a construção de um mecanismo complementador.

Complementadores permitem visualizar também a importância da cooperação entre as empresas, também não consideradas no modelo. A criação de *clusters*, arranjos produtivos locais, ou regiões específicas de cooperação favorecem o desenvolvimento das empresas envolvidas. Um exemplo interessante na área de turismo é o pólo de Maragogi, em Alagoas, quando os atores envolvidos no turismo na região se uniram para sua promoção e elaboração de estratégias conjuntas.

## Fatores Críticos de Sucesso

O sucesso da empresa em um determinado negócio depende de sua capacidade de desempenhar um conjunto de atividades de forma eficaz. Esse conjunto de atividades, entretanto, pode se alterar ao longo do tempo, seja pela mudança da concorrência, pelas características do processo produtivo, fatores ambientais, entre outros. Por exemplo, as grandes redes de supermercado têm na logística uma atividade indispensável ao sucesso no setor, contar com bons profissionais é fundamental em empresas de consultoria, e possuir e dominar processos sofisticados de automação é crítico para empresas fabricantes de *chips*. Empresas aéreas têm na tecnologia de informação, particularmente no controle de rotas, um fator crítico de sucesso no negócio.

Chamamos a essas áreas de resultado ou fatores que são indispensáveis ao sucesso da empresa no negócio de Fatores Críticos de Sucesso. Essas áreas devem receber atenção especial por parte da administração, devendo ser definidas medidas e parâmetros a serem permanentemente acompanhados.

### Definição:

**Fatores Críticos de Sucesso (FCS)** são condições ou áreas fundamentais nas quais um resultado satisfatório irá assegurar o sucesso competitivo da empresa no mercado. São específicos para cada negócio e dependem das forças que ali atuam.

Como estão vinculados a uma determinada situação do mercado, a avaliação dos FCS do negócio deve ser periodicamente revista. As principais fontes de FCS são determinadas por:

- Estrutura do setor;
- Estratégia competitiva da empresa, sua posição competitiva e localização geográfica;
- Fatores ambientais;
- Fatores temporais, referentes a áreas de atividades que se tornaram significativos para a organização em determinado momento.

Os Fatores Críticos de Sucesso identificados devem ser associados posteriormente a métricas ou indicadores que permitirão seu acompanhamento. Não é útil definir mais que cinco Fatores Críticos de Sucesso, uma vez que representam áreas de desempenho que irão requerer o acompanhamento gerencial e os esforços e recursos da organização. Um número maior irá tirar o foco do essencial.

Fatores Críticos de Sucesso	Métricas para acompanhamento
Sucesso no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crescimento da parcela de mercado</li> <li>· Clientes novos/total de clientes</li> </ul>
Satisfação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Turnover</i></li> <li>· Absenteísmo</li> </ul>
Imagem para o mercado financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Valor da ação sobre patrimônio</li> </ul>
Localização	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Número de clientes potenciais por km<sup>2</sup></li> </ul>
Nível de estoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rotatividade do estoque</li> </ul>

## Avaliação do ambiente interno da organização

Lembrando a mensagem de Sun Tzu, citada anteriormente, é fundamental que a empresa conheça a si mesma, suas qualidades e defeitos, características e problemas. Chamamos de ambiente interno ao ambiente da própria organização, àquelas questões que estão acessíveis à ação de seus administradores.

Não adianta notar que o mercado chinês está crescendo rapidamente se não temos produtos que lhes interesse ou pessoal com conhecimento no idioma e nesse mercado. Não ter um site na internet, quando a maioria dos concorrentes já possui, certamente é uma deficiência da empresa. Pessoal pouco preparado para atender os clientes, instalações inadequadas, programação visual deficiente e falta de dinheiro para operações do dia-a-dia (capital de giro) indicam

fraquezas da empresa. Por outro lado, sistemas de informação bem estruturados, sólido relacionamento com clientes, segmentação de mercado adequada mostram-se forças importantes.

Diversas ferramentas são utilizadas para a avaliação do ambiente interno. As principais são a análise das competências essenciais, recursos distintivos, cadeia de valor e matriz BCG. Apresentamos a seguir essas ferramentas de análise.

## Identificação das competências essenciais

Provavelmente um dos conceitos mais difundidos na literatura contemporânea sobre estratégia é o de Competências Essenciais (*core competences*). Introduzido por C. K. Prahalad e Gary Hamel, dois dos mais conceituados pesquisadores em estratégia empresarial, consolidou diversas idéias relacionadas à preocupação em empreender a estratégia a partir das vantagens competitivas suportadas pela cadeia de valor da organização.

### Definição:

**Competências essenciais** são a combinação de ativos tangíveis e intangíveis, representados pelas tecnologias aplicadas, habilidades e processos negociais, desenvolvidos e aprendidos pela organização ao longo do tempo em suas práticas empresariais, e que provêem a base para as vantagens competitivas e desenvolvimento futuro da empresa.

A questão não é apenas o que a empresa faz bem, mas que, além disso, permite contribuir para um atributo que o consumidor valoriza e direciona a empresa a entrar em novos mercados. A idéia central do conceito é que a expansão das organizações se dá no sentido de aproveitar a existência de um novo mercado que pode ser atendido pelo desdobramento, em produtos ou serviços, de uma das competências essenciais que possui.

Hamel e Prahalad definem competência essencial também de forma bastante útil: “Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, que tem grande contribuição para o valor percebido pelo cliente, é competitivamente única ou substancialmente superior, e possui uma capacidade de expansão para gerar novos produtos ou serviços.”

A metáfora da árvore é também útil para perceber a importância e sentido das competências essenciais: as raízes, invisíveis, são as competências essenciais, que suportam e fortalecem a organização; o tronco representa os negócios, produtos e serviços centrais; e os galhos e folhas são os produtos e serviços finais.

Exemplos de competências essenciais são:

<b>Empresa</b>	<b>Competência</b>	<b>Benefício percebido</b>
Sony	Miniaturização	Tamanho “de bolso” dos produtos
Wal-Mart	Gestão logística	Escolha, valor e disponibilidade
Apple	Interface homem-máquina	Facilidade de uso nos microcomputadores
Jet Blue (e, no Brasil, a GOL)	Eficiência nos processos	Transporte aéreo de baixo custo
Grupo Accor	Segmentação de mercado	Hotelaria sob medida

Uma competência normalmente é desenvolvida ao longo do tempo, e são resultado do aprendizado de negócio da empresa. Para reconhecer uma competência essencial da empresa podem ser aplicados três testes:

- (a) Teste de mercado: a competência é algo que diversos outros concorrentes têm ou podem adquirir com facilidade? É um conhecimento que pode ser facilmente adquirido no mercado ou algo consolidado pela empresa ao longo dos anos?
- (b) Teste do benefício: o cliente recebe um grande benefício decorrente dessa competência, pelo uso dos produtos ou serviços da empresa?
- (c) Teste da capacidade de expansão: é possível à empresa utilizar essa competência para expandir sua linha de produtos e serviços?

Um exemplo de competência essencial no setor de turismo é encontrado na Student Travel Bureau (ver caso neste livro). Ao longo dos anos foi aprendendo a compreender cada vez melhor as necessidades de um público específico,

para o qual focara sua atenção: aqueles que usam viagens de estudo, principalmente adolescentes. Com mais de 30 anos nesse mercado – foi criada em 1971 – fortaleceu uma sólida competência na estruturação de viagens de estudo. Seguindo os testes propostos anteriormente, essa competência (a) dificilmente pode ser desenvolvida por concorrentes, pois exige a consolidação de um longo aprendizado de mercado; (b) gera um grande benefício a seus clientes, que reconhecem a capacidade da empresa em responder a necessidades específicas e sentem confiança em sua atuação; e (c) pode gerar outros negócios, atendendo por exemplo a executivos e necessidades específicas de empresas.

### Identificação dos recursos distintivos

A idéia dos recursos distintivos da empresa está associada a uma corrente muito representativa das novas perspectivas e modelos de estratégia empresarial, denominada visão baseada em recursos, ou RBV (*resource-based view*), conforme as iniciais em inglês.

Por essa perspectiva, a empresa é percebida como um conjunto de recursos e competências que lhe permitem adquirir diferenciais competitivos no mercado em determinadas situações. A RBV contribui com propostas e metodologias para identificação desses recursos e competências e formas de gerenciá-lo.

Um dos principais propositores dessa perspectiva, Jay Barney, sugere uma metodologia para identificar esses recursos distintivos, à qual denomina VRIO (Valioso, Raro, Inimitável e Organizável).

A primeira condição para caracterizar um recurso distintivo é ele ser Valioso. Não o recurso em si, mas sua capacidade de gerar produtos ou serviços diferenciados.

Entretanto, um recurso valioso mas que vários concorrentes possuem deixa de ser um fator diferenciador, por isso ele deve também ser Raro, acessível a poucos ou a mais nenhuma empresa.

Muitas empresas afirmam que sua estratégia está baseada no bom atendimento ao cliente. Por mais que isso seja importante, contudo, normalmente é algo facilmente imitável: funcionários preparados e motivados, um adequado ambiente funcional, e produtos e serviços de qualidade podem tornar natural o bom atendimento. Assim, a terceira condição é que o recurso seja Inimitável, ou ao menos de difícil imitação.

A quarta condição é que o recurso seja Organizável, isto é, seja possível gerenciá-lo ou aos fatores que o viabilizam.

Um hotel na serra, por exemplo, utilizar essa metodologia para avaliar seus diferenciais competitivos. Por que é mais procurado pelos clientes que os concorrentes na mesma região? Todos têm instalações agradáveis, boa comida, atendentes preparados. Prosseguindo na investigação pode descobrir que o tempero utilizado em sua cozinha segue receitas de família e fazem um diferencial para os clientes. Esse pode ser seu recurso distintivo: valioso, raro, inimitável e organizável. É um recurso que pode ser mantido em sigilo e utilizado para a expansão em novas unidades.

“Nos Estados Unidos, e acredito que no Brasil também, quando você pergunta a um empreendedor bem-sucedido o que o levou ao sucesso, as respostas são algo como: trabalhei duro, assumi riscos e tive bons colaboradores. Por outro lado, quando você pergunta a um empreendedor fracassado o que deu errado, ele responde: não sei, trabalhei duro, assumi riscos e tive bons colaboradores. Se isso for verdade, trabalhar duro, assumir riscos e escolher as pessoas certas não são fatores de diferenciação entre empreendedores bem-sucedidos e fracassados. Esses fatores são claramente valiosos, mas não são raros. Não podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.”

*Jay Barney<sup>1</sup>*

## Estrutura da cadeia de valor

A cadeia de valor da empresa é um instrumento proposto por Michal Porter para compreender a estrutura de geração de valor pela empresa. Nela são classificadas as atividades primárias – relacionadas à produção do bem ou serviço – e as atividades de suporte.

A idéia central do conceito é compreender quais das atividades realizadas pela empresa geram algum valor para o cliente, ou seja, representam algo pelo qual ele estará disposto a pagar (atividades primárias). Por exemplo, um hotel que contrate uma conexão de TV a cabo certamente trará um valor para seus clientes, um benefício adicional. Entretanto, assinar inúmeros canais em alemão, japonês e chinês não irão agregar valor, pois o cliente não verá nisso um benefício (exceto se seus clientes que falam esses idiomas forem representativos no conjunto).

Há, contudo, atividades secundárias ou de apoio, que não geram valor diretamente ao cliente, mas são fundamentais à existência da organização e suportam ainda as atividades finais.

A estrutura da cadeia de valor auxilia na compreensão da situação das forças e fraquezas dos processos internos da empresa, ao relacionar essas atividades e destacar a importância de entender seus custos e compreender como estão agregando valor.

#### Atividades primárias

- Logística de entrada: recebimento e estocagem de matéria-prima;
- Operações: Transformação dos insumos em produtos finais;
- Logística de saída: distribuição e entrega dos produtos e serviços;
- Marketing ou venda do produto ou serviço: inclui oferta do produto, esforço de vendas, promoção, propaganda;
- Serviços: relacionam-se às atividades de manutenção do valor do produto como pós-venda, instalação e assistência técnica.

#### Atividades secundárias ou atividades de apoio

- Aquisição: atividades de compra de insumos utilizados na cadeia de valor;
- Pesquisa e Desenvolvimento: envolve a tecnologia empregada pela empresa voltada para o aperfeiçoamento dos produtos e processos;
- Gerenciamento dos recursos humanos: atividades de formação, qualificação e seleção de pessoal;
- Infra-estrutura da empresa: contempla diversas funções necessárias para seu funcionamento, como administração, contabilidade, finanças e jurídico.

É importante destacar uma característica no setor de serviços que aponta à necessidade de expandir a compreensão da cadeia de valor: ao lidar diretamente com pessoas, muitas vezes os serviços “transformam pessoas”. Se em uma fábrica, entram insumos que são processados e geram produtos, em uma empresa de aviação o próprio passageiro é processado, mudando de estado.

Mesmo com essa ressalva, a ferramenta da cadeia de valor é útil para a descrição das atividades fundamentais do negócio, e as secundárias, direcionando a atenção para suas contribuições e custos associados.

Um hotel tem como atividades primárias o agendamento das diárias, recepção dos hóspedes, fornecer limpeza, refeição e outras necessidades, acompanhar sua saída e verificar sua satisfação. São atividades que o cliente percebe claramente os benefícios que recebe e que, portanto, geram valor para ele.

Atividades como gestão de pessoas, pesquisa de mercado, contabilidade, compra de equipamentos, e relacionamento com operadores são atividades secundárias, mas nem por isso menos importantes: sem elas as atividades principais não funcionam.

### Matriz BCG: Análise do portfólio de produtos e serviços

O portfólio, ou seja, a carteira de negócios da empresa, é constituído pelos diversos produtos e serviços que ela oferece nos vários mercados dos quais participa. Denominamos negócio ao encontro entre um produto/serviço, em um mercado específico, segundo uma determinada tecnologia (principalmente de distribuição). Vendas de passagens aéreas para empresas pode ser considerado um negócio diferente de vendas de passagens aéreas para pessoas físicas, e ainda esses diferentes de vendas de passagens a pessoas físicas pela internet. Cada um desses negócios requer uma estrutura diferente de gerenciamento, tem margens e competidores diferentes, e seguem fluxos comerciais diferentes, por exemplo, aumentando as vendas para pessoas físicas nas férias enquanto se reduzem as vendas a executivos.

O interessante na análise de portfólio é saber como combinar esses negócios, a quem dar mais atenção nos diversos momentos, e como direcionar o dinheiro de um negócio para outro. Se, por exemplo, o negócio de passagens executivas permite um lucro líquido de 10%, mas representa um mercado de pouco crescimento, parte desse lucro pode ser canalizado para desenvolver o negócio de vendas de passagens pela internet.

A análise do portfólio deve ser feita tanto de forma individual quanto conjunta. Na análise individual, cada produto ou serviço é avaliado quanto a situação das vendas, estágio no ciclo de vida, desempenho, custo, e outras dimensões que permitam compreender sua situação. A análise conjunta do portfólio pode ser realizada com o uso de modelos como a matriz BCG ou da General Electric (GE).

A matriz BCG – que tem seu nome derivado da consultoria que a propôs: Boston Consulting Group – é bastante difundida nas análises de estratégia e marketing. Permite classificar os negócios da empresa segundo a atratividade do mercado em que atuam e da participação relativa que detêm nesse mercado.

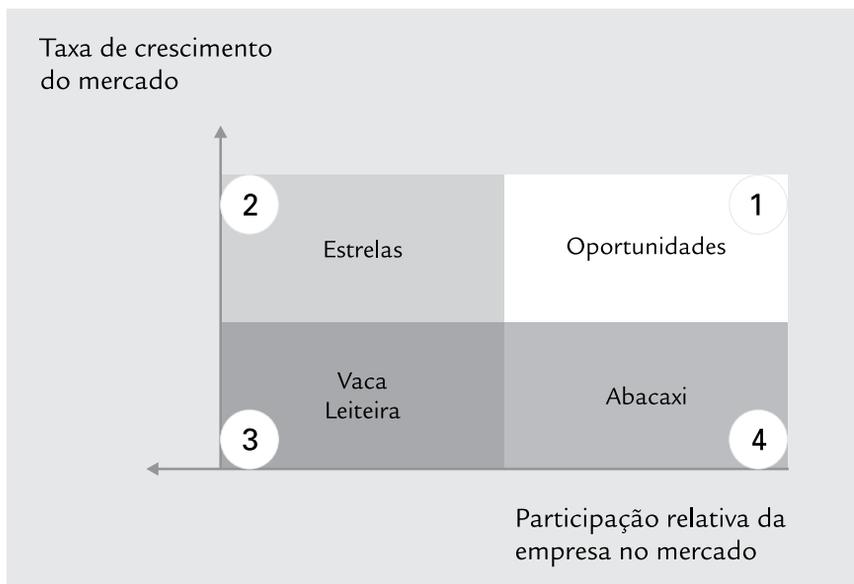


Figura 7: Matriz BCG

O eixo vertical expressa a taxa de crescimento no mercado, enquanto o eixo horizontal mostra a participação relativa da empresa no mercado. Observe que o eixo horizontal é invertido, ou seja a participação relativa da empresa é maior no quadrante 3 que no quadrante 4.

Além de permitir visualizar a situação de seu portfólio, essa matriz expressa a necessidade de caixa da empresa. Quanto maior o crescimento do mercado, maior o dinheiro exigido para investimentos em pesquisa e desenvolvimento, propaganda, novos relacionamentos comerciais etc. No eixo horizontal, a maior participação no mercado reduz a necessidade de caixa, pois representa uma posição mais consolidada.

Negócios no quadrante 3, denominados Vaca Leiteira, incluem as atividades comerciais normalmente mais tradicionais, que geram caixa para investimentos em produtos em mercados estáveis mas onde a empresa ainda tem alta

participação no mercado. Negócios classificados no quadrante 1 são denominados Oportunidades (algumas vezes chamados também Pontos de Interrogação), pois embora a empresa tenha uma baixa participação nesse mercado, o forte crescimento desse mercado é um fator de atração para investir e melhorar a participação relativa. A expectativa é ampliar a parcela de mercado para que se transformem em Estrelas.

No quadrante 2 estão negócios em mercados de alto crescimento, e nos quais a empresa tem elevada participação de mercado, categoria conceituada como Estrelas. Manter essa participação e acompanhar o crescimento do mercado exige investimentos diversos, o que tende a reduzir os ganhos. É provável que no futuro o crescimento do mercado se estabilize, transformando os negócios nessa categoria em Vacas Leiteiras. No quadrante 4 estão aqueles negócios sobre os quais cabe uma avaliação mais atenta quanto à necessidade de serem mantidos no portfólio da empresa, cabendo uma avaliação consistente quanto à possibilidade de serem abandonados.

O movimento estratégico clássico desenvolvido com base na matriz BCG é colher recursos dos negócios Vaca Leiteira e canalizá-los para desenvolver as Oportunidades, para que venham a conquistar mercado e se tornarem Estrelas.

### Exemplo de utilização da BCG à análise do portfólio do Hotel ABC

Embora a matriz BCG seja usada principalmente na análise de posições líderes de mercado, é útil também quando usada de forma adaptada em um mercado pulverizado de micro e pequenas empresas. Nesse caso, podemos considerar o que cada negócio representa na geração de caixa da empresa, isto é, os que geram mais dinheiro.

#### Negócios do Hotel ABC

- (a) Pacotes turísticos (público doméstico) em períodos de férias, comercializados por parceiros: negócio tradicional do hotel, representa 70% de seu faturamento, com rentabilidade pequena mas estável. Esse mercado tem tido pouco crescimento e o hotel é um dos principais na região;

- (b) Pacotes turísticos em períodos de férias, comercializados pela internet: negócio em elevado crescimento. Em virtude de demora na decisão, o hotel demorou a investir nessa modalidade de comercialização, tendo uma pequena participação em um mercado de alto crescimento;
- (c) Convenções de empresas: mercado estável, no qual tem pequena participação. Estrutura do hotel não é adequada para esse público, para o que seriam necessárias diversas adaptações;
- (d) Treinamentos empresariais: mercado em elevado crescimento, mas no qual o hotel tem apenas uma pequena participação. Participar desse negócio exige elevados investimentos em infra-estrutura (equipamentos de informática, projetores, salas de aula), pesquisa de mercado e divulgação;
- (e) Eventos esportivos na região: participação pequena e um mercado de pequeno crescimento. Há outros hotéis próximos que se dedicam mais fortemente a esse negócio;
- (f) Pacote turístico para público internacional: mercado em elevado crescimento, no qual o hotel tem uma destacada participação decorrente de parcerias com operadoras de vôos *charters* provenientes da Europa. Tem exigido significativos investimentos no treinamento dos funcionários, na adequação dos quartos e áreas de convivência.

A disposição dos negócios na matriz BCG pode ser visualizada na figura 8. Analisando a matriz, é possível identificar que o hotel tem apenas um grande gerador de caixa: o negócio (a). Tem três negócios que consomem caixa, (b), (d) e (f). E ainda dois negócios que pouco consomem ou geram caixa, (c) e (e). Essa distribuição mostra que há uma pressão sobre o caixa (dinheiro livre) da empresa, e seria conveniente ela decidir se vai priorizar o negócio (b) ou (d). Indica também que os negócios (c) e (e) podem ser abandonados, de forma a focar melhor a atuação do hotel.

Cabe mencionar uma limitação dessa matriz. Ela não considera sinergias entre os negócios, isto é, a influência de um negócio sobre outro. Eventualmente, abandonar o negócio (c), convenções, examinado de forma isolada pode ser interessante, mas pensando que representa uma forma de promover o negócio (d), de treinamentos, desse tomar uma posição mais cautelosa. *Nenhuma ferramenta de análise estratégica pode substituir a avaliação do analista: sua finalidade é apenas facilitar a compreensão do negócio.*

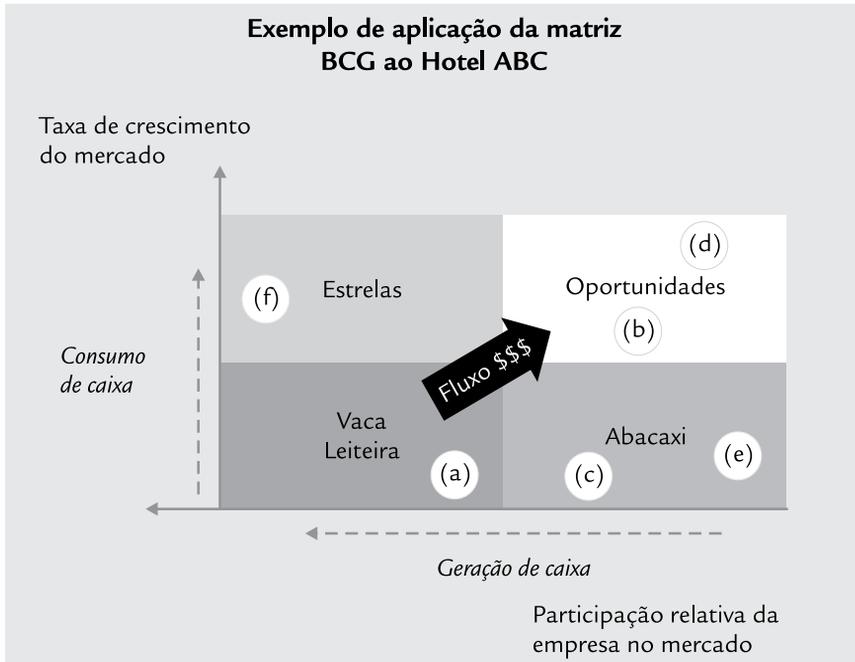


Figura 8: Exemplo de aplicação da matriz BCG

## Análise SWOT

Uma das mais conhecidas ferramentas do planejamento estratégico, utilizada para auxiliar a síntese das diversas análises ambientais efetuadas, é certamente a análise SWOT. Desde os primórdios do desenvolvimento das tecnologias do planejamento estratégico, tem sido atribuído como seu principal objetivo relacionar os recursos da empresa ao seu ambiente de forma a obter a melhor posição estratégica possível. Na prática, isso significa identificar as forças e fraquezas da organização e prepará-la para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do ambiente. A isso se chama análise SWOT, ou em português, análise FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

## Identificação de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades e Ameaças referem-se ao impacto que poderá ser produzido sobre a empresa pela ocorrência de eventos do macroambiente e do ambiente

competitivo, tais como crescimento da inflação, das taxas de juros, aumento da criminalidade e violência urbana.

Por serem de natureza externa à empresa, as oportunidades e ameaças não podem ser modificadas por ela, mas aproveitados ou evitados. Devem ser identificadas e trabalhadas pela empresa, pelo potencial de impacto que possuem. Por suas características, variam ao longo do tempo, entre negócios, regiões geográficas, natureza da propriedade etc.

As oportunidades podem ser classificadas quanto à capacidade de atração e probabilidades de sucesso que a empresa pode ter em dado evento. Ao contrário, as ameaças representam um desafio imposto por um evento, uma tendência desfavorável ou por um desdobramento do ambiente com força para provocar, na ausência de uma ação específica, o enfraquecimento da posição competitiva da empresa ou do próprio ramo de negócio.

Definição:

**Oportunidades** são tendências ou eventos, externos à organização, que podem *beneficiá-la* significativamente em sua posição competitiva frente à concorrência.

**Ameaças** são tendências ou eventos, externos à organização, que podem *prejudicá-la* significativamente em sua posição competitiva frente à concorrência.

## Identificando oportunidades e ameaças

É importante destacar que as idéias de oportunidade e ameaça estão relacionadas, representando situações opostas do mesmo evento. Qualquer chance no mercado (oportunidade) que a empresa deixe de aproveitar, pode representar uma ameaça caso o concorrente o faça e amplie sua parcela de mercado. Além disso, é possível que em algumas situações seja encontrada tanto uma oportunidade quanto uma ameaça para determinado evento.

Vale lembrar que na língua chinesa a palavra crise é expressa pela junção de dois ideogramas que expressam as palavras perigo e oportunidade, sinalizando o momento de grande expectativa que prenuncia a realização de um trabalho.

# 危機

Figura 9: Ideograma chinês da palavra crise<sup>2</sup>

Exemplos de oportunidades e ameaças para um grande hotel à beira-mar no Brasil seriam:

Oportunidades	Ameaças
- Lançar programas de estadia para a melhor idade	- Instalação de redes hoteleiras internacionais
- Lançar programas turísticos integrados com festividades regionais	- Guerra de preços com os concorrentes
- Ampliar as vendas pela internet	- Aumento da criminalidade
- Ampliar as vendas para eventos empresariais e profissionais	- Crescimento no número de vendedores ambulantes

Um procedimento para identificar oportunidades e ameaças pode utilizar a transcrição das tendências identificadas como mais significativas para a empresa, associando a cada uma delas uma (ou mais) oportunidade e ameaça:

Evento	Oportunidade	Ameaça
1. Aumento da longevidade	Lançar programas de estadia para a melhor idade	Redução do mercado para crianças e famílias
2. Retração da economia com redução do poder aquisitivo da população	Lançar programas familiares com menores preços	Redução do número de hóspedes
3. Expansão no uso da internet	Ampliar as vendas pela internet	Dificuldade para diferenciar por qualidade
4. Aumento da prática de esportes radicais	Desenvolver parcerias com empresas especializadas para oferecer programas aos esportistas	Exigência de recursos financeiros adicionais

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.ebanataw.com.br/roberto/rotary/crise.htm>, em 18ago05

## Pontos fortes e fracos

Pontos fortes e fracos se referem às condições que estão sob controle da organização, e que podem ser trabalhadas em determinado momento para aproveitar as oportunidades negociais e melhorar as condições competitivas.

A base para a avaliação dos pontos fortes e fracos são as análises das competências essenciais, cadeia de valor, e matriz BCG. Podem ser utilizadas também outras avaliações internas, relatórios de auditoria ou de mercado, análises de processos de negócio etc. A partir dessas análises são identificadas as questões internas da organização que têm maior possibilidade em representar um diferencial positivo – ponto forte – ou negativo – ponto fraco – frente aos competidores.

**Pontos fortes** são variáveis controláveis pela organização, referente a suas capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma vantagem da empresa frente a concorrentes.

**Pontos fracos** são variáveis controláveis pela organização, referente a suas capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma desvantagem da empresa frente a concorrentes.

Exemplificando para o caso do hotel à beira-mar:

Pontos fortes	Pontos fracos
- Sistema de informação de marketing eficiente	- Pessoal de atendimento pouco preparado
- Instalações amplas e espaços para convenções e treinamentos	- Administração familiar, com problemas sucessórios
- Tradição e reconhecimento pelos clientes do elevado padrão de qualidade	- Ausência de parcerias com operadores turísticos fortes
- Práticas de fidelização bem estruturadas e aplicadas	- Despreparo para atender turistas estrangeiros
- Baixo endividamento	- Falta de capital para investimento

## Consolidando a análise SWOT

Embora simples e eficaz, a análise SWOT requer alguns cuidados especiais:

- Pode ser empregado para a análise o processo de *brainstorm* (tempestade de idéias) quando de forma aleatória e sem críticas os participantes dão sugestões que são posteriormente analisadas e refinadas. O principal cuidado aqui é com a seleção dos participantes, que devem ter uma boa visão global da organização, e com o estímulo à produção das sugestões. Algumas organizações tendem a ser demasiado críticas ou otimistas, produzindo mais pontos fracos ou fortes, respectivamente, inibindo uma análise realística da situação;
- Outro cuidado na utilização do *brainstorm* é que, eventualmente, um analista evita citar como ponto fraco uma questão referente a outra área da organização, para não criar melindres, ou destacar pontos fortes da sua área para criar boa impressão. O condutor do processo deverá estar atento para evitar esse problema;
- O *brainstorm*, por si só, não deve substituir o processo analítico, quando os recursos da organização são avaliados, inclusive quantitativamente. Utilização da análise da cadeia de valor, dos recursos e capacidades chave podem ser exigidos;
- É comum ser citada a “qualidade e capacidade do pessoal” como um ponto forte. Entretanto, se a empresa vier a escolher uma estratégia de baixo custo – que será vista adiante – uma ênfase excessiva em eficiência pode reduzir espaços para a criatividade e impactar negativamente a motivação. O que era um ponto forte passou a ser quase um ponto fraco, uma restrição;
- E, provavelmente, o mais crítico. Planejar estrategicamente não é apenas identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Essa análise tem que ser utilizada para a escolha dos objetivos e estratégias. Frequentemente, após a análise SWOT, os administradores apresentam um plano pronto, anteriormente concebido, desvinculado daquela análise. Logicamente, essa utilização “política” do processo de planejamento estratégico deve ser evitada.

Há ainda duas dificuldades na aplicação da metodologia e que, eventualmente, podem reduzir seus benefícios:

Por vezes, distinguir entre um ponto forte e fraco não é muito claro. Um bom sistema de informações implantado pode ser visto como um ponto forte pela empresa, mas representar um ponto fraco ao inibir a adoção de um ERP (*Enterprise Resource Planning*), ferramenta que permitiria a empresa se ligar mais facilmente a fornecedores e clientes;

Também a distinção entre oportunidades e ameaças pode não ser clara. No caso do hotel utilizado em nosso exemplo anterior, a internet pode ser uma oportunidade para novos negócios mas, por outro lado, uma ameaça por fixar mais as pessoas em casa e reduzir o turismo. O que se sugere é listar, a mesma força ou tendência nos dois lados da matriz, registrando seu aspecto forte e fraco, oportunidade e ameaça.

Certamente, a mais significativa contribuição da análise SWOT é permitir uma visão estratégica, global, qualitativa da empresa e seu ambiente, e isso certamente é conseguido.

## Estabelecimento dos objetivos-chave ou objetivos estratégicos

Definição:

**Objetivos-chave**, também denominados **objetivos estratégicos**, são resultados que a organização espera atingir para cumprir sua Missão, e que afetam a direção e a viabilidade da empresa como um todo.

Objetivos-chave referem-se unicamente ao que e quando se espera alcançar, mas não discute como tais objetivos serão alcançados. Podem ser qualitativos ou quantitativos e não devem ser muito detalhados, mas ser capazes de permitir a posterior tradução em ações precisas e em objetivos de curto prazo. Devem representar, acima de tudo, uma convergência das expectativas de todos na organização quanto a situação que se quer alcançar. É importante ficar claro nesse momento que, acima de tudo, os objetivos devem representar as prioridades escolhidas que serão, no momento seguinte, detalhadas e discutidas quanto ao modo de serem alcançadas (estratégia).

Uma questão crítica nessa fase é o cuidado na escolha dos Objetivos Estratégicos: eles devem estar sintonizados com o diagnóstico realizado, com a missão definida e com as expectativas dos *stakeholders*, e não apenas re-

programar objetivos de anos anteriores. Vale reforçar a advertência feita no passo anterior: é um erro bastante freqüente, nesta etapa, que cada área da organização traga seu plano de ação, anteriormente preparado, e tente inseri-lo no planejamento estratégico global, o que desvincularia o diagnóstico das ações, tornando inútil o processo.

Reforçando, *os objetivos devem expressar para a organização como será alcançada a Visão de Futuro desejada e atendida a Missão*. A Missão não deve ser feita para ilustrar uma placa a ser pendurada na parede (para isso não há por que perder tempo refletindo sobre estratégia), e serão os objetivos que a tornarão concreta.

A importância de se associar os Objetivos Estratégicos à Missão reduz, também, a possibilidade de conflitos na sua determinação, tais como:

- Lucros de curto prazo X crescimento no longo prazo;
- Margens de lucro X posição competitiva;
- Aumentar valor econômico X crescer;
- Concentrar X diversificar;
- Aumentar penetração nos mercados atuais X expandir para novos mercados.

Exemplo de Objetivos Estratégicos para o Hotel ABC:

- Ampliar parcerias com operadores europeus;
- Crescer o *market share* (parcela de mercado) no negócio de treinamento;
- Melhorar a qualidade percebida nos serviços pelos clientes finais, principalmente nos itens atendimento e instalações;
- Reduzir ou eliminar a participação no negócio de eventos esportivos.

O quadro a seguir mostra a definição de Objetivos Estratégicos associados à Missão da empresa (baseado em Tiffany & Peterson, 1998):

A Living Centers of America é uma empresa de assistência médica, com centros de assistência e farmácias, de US\$ 900 milhões. Opera nos EUA e oferece serviços de reabilitação subcontratados a centenas de instalações externas.

*Missão: Tornar-se a fornecedora preferida de serviços de assistência médica, reabilitação e suporte nas comunidades atendidas pela empresa. Nossos clientes nos escolherão porque fornecemos assistência e serviços de alta qualidade, eficazes em termos de custos e coerentes com suas expectativas.*

## Objetivos Estratégicos

- Tornar-se uma empresa de assistência médica diversificada de mais de US\$ 1 bilhão até o ano 2000;
- Desenvolver uma organização voltada para o mercado;
- Criar uma cultura centrada na qualidade;
- Construir valor em nossa empresa investindo em nossos funcionários;
- Criar valor excepcional para nossos acionistas.

## Geração, avaliação e seleção de estratégias

Definição:

**Estratégia** é a forma como a organização se organiza e a seus recursos para atingir seus objetivos.

Há inúmeros tipos de estratégias que podem ser traçadas: adaptativas, funcionais (financeiras, de recursos humanos, tecnológica, de compras etc.), organizacionais, de produto/mercado, operativas, de diversificação. Muitos pesquisadores do ambiente empresarial têm procurado classificar as diversas estratégias possíveis em grupos de estratégias genéricas. Exemplos seriam estratégias de oportunidades, de desinvestimento, de reação, de cooperação, de agressão, de diferenciação funcional entre outras. Apresentaremos a seguir as estratégias competitivas conforme propostas por Michael Porter.

### Estratégias competitivas

Diversos estudiosos têm buscado entender como as empresas se organizam para atingir seus objetivos, especialmente em mercados competitivos. Alguns padrões são identificados e classificados como estratégias genéricas. Dentre essas, as mais difundidas são aquelas descritas por Porter, cuja sustentação tem sido comprovada por diversas pesquisas abrangendo inúmeras indústrias.

A questão que se procura responder é: como fazer para superar os concorrentes na indústria e atingir os objetivos? Michael Porter, a partir de suas pesquisas, afirmou que ao nível do negócio apenas três estratégias são possíveis:

ter os menores custos, ter produtos ou serviços diferentes, ou estar focado em um mercado específico. A figura 10 mostra essas estratégias (Porter, 1991):



Figura 10: Estratégias genéricas

*Liderança global de custos*, por definição, implica que o negócio possua significativas vantagens de custos sobre os concorrentes na indústria. Para isso deve atentar para sua cadeia de valor e suas principais fontes de eficiência, gerenciando-as como pontos críticos. Exemplos seriam a Texas Instruments, a Southwest Airlines, Bic, Wal-Mart, e no Brasil a Gol Transportes Aéreos, a Garoto (chocolates), a CVC Turismo.

*Diferenciação* significa que a empresa, naquela unidade de negócio, tem algo único a oferecer aos clientes e que não pode ser oferecido pelos consumidores, pelo menos no curto prazo. Além disso, os consumidores deverão aceitar pagar um prêmio, um preço adicional por esse produto ou serviço único, de modo que o baixo custo não é tão significativo em sua decisão de compra. A Dell Computers, a Apple, BMW, Ralph Lauren, Benetton, Nike, e Montblanc. No mercado de turismo, exemplos são a Singapore Airlines e o Club Med. No Brasil destacamos a Varig (que apesar das dificuldades financeiras, sempre praticou uma estratégia de diversificação), a Método Engenharia, a Natura, Bras-temp, Stella Barros Turismo, e a Student Travel Bureau (STB).

As duas outras estratégias genéricas são similares às anteriores, mas aplicadas a um segmento ou nicho específico, cujo tamanho e potencial de cres-

cimento são atraentes à empresa mas não para grandes empresas e principais competidores. Consiste em explorar esse nicho a partir da vantagem competitiva da empresa, evitando com isso enfrentar concorrentes maiores e mais fortes em outros mercados. Parte do princípio que, para um grande competidor no mercado, não compensa direcionar seus esforços de forma tão específica, em um nicho ou segmento, pois os custos para administrar tais esforços não se justificam economicamente frente ao retorno possível.

Os focos podem ser em um conjunto específico e bem delimitado de clientes, de produtos e serviços, de necessidades ou região geográfica. Exemplos de vantagem de custo no nicho são no Brasil: a Fininvest, Dibens (crédito ao setor de transporte rodoviário), Universo (faculdades), Casa e Vídeo e os Supermercados Mundial.

Exemplos de diferenciação no nicho são: a Rolls-Royce, Universidade de Harvard, HSM eventos, hotel Copacabana Palace, livraria Da Vinci, empresas especializadas em treinamento ao ar-livre para executivos, turismo ecológico, administradoras de condomínio, empresas de baby-sitter etc.

A escolha de uma estratégia genérica certamente está ligada aos recursos, história, modelo de propriedade, e posição geográfica da organização, entre outros fatores. O que Michael Porter adverte é quanto ao risco de estar posicionado a meio-termo (*stuck in the middle*), migrando entre uma estratégia e outra.

De fato, uma estratégia genérica exige toda uma organização interna e externa para sua implementação. Assim, estratégias de baixo custo irão privilegiar funções de engenharia, medidas de eficiência, poder de barganha sobre fornecedores, rotina e padronização da produção, prêmios de remuneração baseados em produtividade. Estratégias de diferenciação, por seu lado, irão privilegiar funções de marketing, medidas de eficácia, poder de barganha sobre compradores, criatividade e inovação. Prêmios de inovação pela iniciativa e capacidade de renovar.

Quando a GM quis lançar um carro inovador, um projeto revolucionário apoiado por fortes concepções diferenciadas de marketing, decidiu não utilizar seu pessoal e suas instalações tradicionais. Criou uma planta nova, uma unidade de negócios independente, que desenvolveu o projeto Saturno. A tabela a seguir apresenta os recursos e habilidades requeridas em cada estratégia genérica e os riscos associados a essa escolha.

Liderança no custo total	Diferenciação	Enfoque
<b>Recursos e habilidade requeridos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Investimento de capital sustentado e acesso ao capital</li> <li>· Boa capacidade de engenharia de processo</li> <li>· Supervisão intensa da mão-de-obra</li> <li>· Produtos e serviços projetados para facilitar a fabricação ou oferta</li> <li>· Sistema de distribuição com baixo custo</li> <li>· Capacidade de padronizar produtos e serviços e obter ganhos de eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Grande habilidade de marketing</li> <li>· Engenharia do produto/serviço</li> <li>· Criatividade</li> <li>· Capacidade em pesquisa básica</li> <li>· Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia</li> <li>· Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios</li> <li>· Forte cooperação dos canais</li> <li>· Combinação das políticas das outras estratégias genéricas dirigidas a meta estratégica particular</li> </ul>
<b>Requisitos organizacionais comuns</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Controle de custo rígido</li> <li>· Relatórios de controle frequentes e detalhados</li> <li>· Organização e responsabilidades estruturadas</li> <li>· Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas</li> <li>· Padronização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Forte coordenação entre funções em áreas de pesquisa de mercado, promoção e configuração do produto ou serviço</li> <li>· Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas</li> <li>· Elevada capacidade de atender demandas particulares de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada e pessoas criativas</li> <li>· Combinação das políticas das outras estratégias genéricas dirigidas a meta estratégica particular</li> </ul>
<b>Riscos associados às estratégias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mudança tecnológica que anula o investimento ou aprendizado anterior</li> <li>· Aprendizado de baixo custo por novos entrantes</li> <li>· Visão obcecada por custo limitando à percepção de necessidades de mudanças no marketing ou produto</li> <li>· Inflação em custos reduzindo diferencial competitivo com produtos de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Migração para produtos mais baratos se o diferencial for significativo</li> <li>· Redução da necessidade de diferenciação pelo consumidor, que passa a se orientar por custo</li> <li>· Imitação produz redução da diferenciação percebida pelos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Redução do diferencial de custos anula percepção da diferenciação oferecida</li> <li>· Diferenças entre produtos oferecidos ao alvo estratégico e ao mercado como um todo se reduzem</li> <li>· Concorrentes encontram nichos dentro do alvo estratégico</li> </ul>

Tabela 4: Recursos e habilidades requeridos para estratégias genéricas

## Estabelecimento de políticas e diretrizes

As políticas são guias para os tomadores de decisão e visam estabelecer um direcionamento, *a priori*, para situações repetitivas ou recorrentes. Imagine se, para cada empregado que não atingisse as metas, o gestor determinasse uma punição diferente, ou se fosse estimulado o espírito empreendedor da equipe mas ao mesmo tempo se intensificassem os processos de rotinização e controle por tarefas! Diretrizes são detalhamentos das políticas.

Definição:

**Políticas** são direcionamentos específicos, métodos, procedimentos, regras e práticas administrativas estabelecidas para apoiar e estimular o alcance dos objetivos definidos e a adoção das estratégias escolhidas.

Políticas e diretrizes permitem consistência dentro da organização e no relacionamento externo, de acordo com as estratégias traçadas. Devem ainda estabelecer limites para a ação administrativa, registrando o que deve e o que não pode ser feito. São como decisões *a priori*, evitando que o administrador reveja seu processo decisório permanentemente. Representam um meio de assegurar a implementação das decisões estratégicas.

Políticas podem ser gerais à organização ou específicas de uma unidade de negócios ou função, aplicando-se exclusivamente a ela. Exemplos de políticas seriam:

Gerais:

- Manter uma imagem de empresa sólida e eficiente;
- Privilegiar negócios que permitam um relacionamento de longo prazo;
- Não participar de cartéis, conluíus e outras formas inibidoras do livre mercado;
- Assegurar a todos os proprietários rápido acesso à informação da empresa;
- Cada unidade de negócio deve lançar no mínimo três novos produtos por semestre;
- Oferecer a cada empregado um mínimo de 40 horas de treinamento/ano;
- Manter um bom relacionamento com investidores institucionais;

- Estimular a iniciativa, a criatividade e o empreendedorismo interno entre os empregados;
- Buscar preencher vagas internas pelo aproveitamento do pessoal da casa;
- Promover o autodesenvolvimento.

Unidade de produção:

- Cada gerente deve apresentar um relatório de estoque por semana;
- Garantir o funcionamento ajustado e permanente dos equipamentos;
- Manter reduzidos custos fixos.

Loja:

- Dedicar atenção integral e individual ao cliente;
- Assegurar a boa imagem pessoal, na vestimenta adequada, postura, tom de voz e olhar;
- Privilegiar o relacionamento permanente à venda imediata.

Um comentário importante. Imagine um vendedor que percebe que o cliente não encontrou o produto que deseja. Poderia simplesmente deixar de atendê-lo e partir para outro atendimento, de modo a garantir sua comissão. O primeiro cliente, rejeitado, provavelmente nunca voltaria à loja. O gerente não teria como exigir que o funcionário tivesse uma postura diferente, uma vez que a remuneração do vendedor dependeria basicamente de suas vendas. Como exigir uma postura diferente? A solução: o modelo de remuneração deve reforçar as políticas, não contradizê-las.

## **Elaboração de planos de ação e alocação de recursos**

É hora da ação. O que fazer? Definidos a Visão, Missão, analisados os ambientes externo e interno, traçados objetivos, estratégias e políticas, é preciso definir agora claramente o que fazer, por quem, quando, como, intervenientes etc.

Um plano de ação bem-feito deve ser capaz de alocar os recursos da organização ao alcance dos objetivos, de modo que todos saibam o que fazer. Certamente, o plano de ação da organização ou da unidade de negócios pode ser ainda detalhado dentro de cada gerência, para tornar mais clara as atividades a serem conduzidas.

Não existe uma forma universal de plano de ação. É fundamental, contudo, que o plano de ação represente exatamente toda a análise e decisão estratégica anterior, isto é, não seja uma mera continuidade do que já se fazia (e que foi uma das razões da decadência do planejamento de longo prazo).

Um modelo mais completo de plano de ação pode seguir a ferramenta de qualidade denominada 5W2H, onde os 5W são *what* (o que), *why* (por que), *who* (quem), *where* (onde), *when* (quando) e os 2H são *how* (como) e *how much* (quanto custa).

Um exemplo mais simples é dado a seguir, estabelecendo um plano de ação para nosso hotel à beira-mar, que decidiu adotar uma estratégia de diferenciação em um segmento, tendo escolhido o mercado de treinamento de executivos.

Devemos definir: objetivos estratégicos e desdobrá-los em metas, responsáveis, intervenientes (áreas que serão também acionadas e que precisam se preparar para isso, para uma ação que será encomendada por outra área), cronograma, custos relacionados.

### Exemplo de Plano de Ação

Objetivo/meta	Responsável	Interveniente	Cronograma	Custos R\$ mil
<b>Conquistar 5% do mercado de hotelaria para treinamento no estado nos próximos 3 anos</b>	<b>Marketing (Cláudia)</b>		Mai/01-Mai/02	<b>170</b>
- Firmar imagem de referência em instalações para treinamentos de executivos, contratando empresa de marketing para formulação e implantação de plano de marketing	Marketing (Cláudia)	Comercial	Jun/01-Dez/01	80
- Rever contratos com operadores de turismo segundo novo foco	Comercial (João Paulo)	Admin.	Ago/01-Dez/01	30
- Desenvolver rede de relacionamento com empresas de treinamento executivo	Admin. (Tiago)	Marketing	Out/01-Dez/02	20
- Desenvolver <i>site</i> para internet com informações institucionais e <i>links</i> para cursos e informações de negócios	Admin. (Jorge)	Marketing	Out/01-Mai/02	40

<b>Mudar o posicionamento da organização para o mercado de treinamento executivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequar instalações internas e externas</li> <li>- Remodelar salas 3 e 4, instalando equipamentos de treinamento</li> <li>- Assinar revistas e jornais de negócio para tornar disponíveis nas áreas comuns</li> <li>- Treinar pessoal para atendimento especializado</li> </ul>	<b>Admin. (José)</b>		Mar/02-Jul/02	<b>221</b>
	Admin.	Comercial	Mar/02-Mai/02	120
	Admin. (Tiago)	xxx	Mar/02-Jun/02	80
	Admin. (Célia)	xxx	Mai/02	6
	Admin. (Célia)	Marketing	Mar/02-Jul/02	15
<b>Preparar o processo sucessório</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar gerente de atendimento no mercado</li> <li>- Implementar treinamento em gestão aos atuais administradores</li> <li>- Contratar consultoria e desenvolver projeto de sucessão</li> </ul>	<b>Admin (Paulo)</b>		Out/01-Abr/03	<b>115</b>
	Admin. (Paulo)	xxx	Out/01- Dez/01	25
	Admin. (Tiago)	Todos	Mar/02-Dez/02	60
	Admin. (Tiago)	Diretoria	Out/02-Abr/03	30

## Medição e avaliação do desempenho

Todo o trabalho de planejamento estratégico tem uma finalidade central: melhorar o desempenho da empresa segundo as expectativas de seus *stakeholders*. Como saber se isso foi atingido? Antes de mais nada, vale a pena discutir alguns conceitos:

**Eficiência** (meios e custos) – significa fazer bem-feito, otimizando os recursos disponíveis. É uma medida de avaliação de desempenho dos processos executados. Exemplo de medidas de eficiência são custos de produção, melhoria de processos, produtividade por máquina, lucro por unidade, tempo de *setup* etc.

**Eficácia** (alcance dos objetivos) – significa fazer o que deve ser feito, atingir os objetivos estratégicos traçados. São exemplos alcançar objetivos como receita total, *market-share*, vendas, faturamento.

**Efetividade** (missão) – significa fazer efeito, atender às apostas e expectativas dos *stakeholders*. Pode-se promover a integração do país, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, satisfazer acionistas e clientes.

Essas definições são extremamente importantes porque nem todas organizações têm sua razão de existir claramente definida. Mesmo uma empresa pode ter como expectativa, por um grupo de acionistas, aumentar o valor econômico, enquanto por outro, poderia se gerar lucro, caixa ou aumentar vendas. Uma organização pública pode ser avaliada menos por sua eficiência e mais por sua efetividade definida, por exemplo, por “reduzir os níveis de analfabetismo em determinada região”.

Acima de tudo, não conhecer claramente as expectativas quanto à efetividade, eficácia e eficiência pode afastar os que atuam na organização dos resultados desejáveis, levando à baixa motivação no âmbito interno e à descrença e à desqualificação pelo público externo.

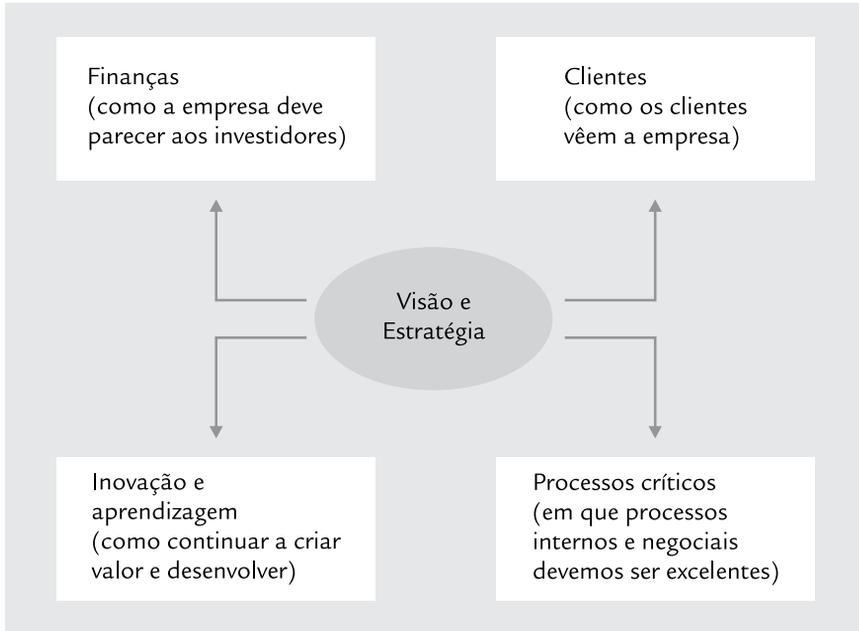
Por isso a capacidade de entender essas expectativas (efetividade), transformá-las em objetivos (eficácia) e elaborar plano de ação que otimize o uso dos recursos para seu alcance (eficiência) torna-se tão importante. E será pela avaliação de desempenho que, como em um painel de avião, que o desenrolar do plano traçado será acompanhado.

Além dos objetivos e metas traçados no plano de ação e dos Fatores Críticos de Sucesso, outros indicadores podem ser definidos e acompanhados para assegurar o sucesso da estratégia. Muitos sistemas não permitem aos administradores acompanharem processos críticos da organização.

Uma metodologia que tem larga aceitação e difusão é a do *Balanced Scorecard*, ou score balanceado, ou simplesmente BSC. Proposta inicialmente pelos professores Kaplan e Norton, inclui além da dimensão financeira tradicional outras três: clientes, processos internos, inovação e aprendizagem. A partir da visão da organização e da estratégia escolhida, indicadores seriam traçados para essas dimensões.

A principal utilidade do *Balanced Scorecard* é ultrapassar a visão de eficiência, permitindo acompanhar também a eficácia e a efetividade, veja na figura 11.

O processo de controle estratégico é permanente. A avaliação das ações e seus resultados devem estar sempre sujeitos a incorporar revisões devidas a mudanças nas forças competitivas, no mercado, nas ações governamentais etc.

Figura 11: *Balanced Scorecard*

# PLANO DE NEGÓCIO E FINANCIAMENTO DO EMPREENDIMENTO

## Elaborando o plano de negócio

As seções anteriores foram dedicadas a apresentar o modelo e as ferramentas para a elaboração do planejamento estratégico da empresa. Como vimos, esse planejamento tem características amplas, se direcionando à empresa como um todo, envolvendo portanto o conjunto de seus negócios e áreas funcionais. Vimos também que, dependendo do porte da empresa, pode ser interessante desdobrar esse plano estratégico em planos táticos, de forma a traduzir objetivos e estratégias corporativas para áreas funcionais (marketing, gestão de pessoas, finanças etc.) ou unidades de negócio.

Uma rede hoteleira, como por exemplo a Accor ou a Blue Tree podem traçar seus planos estratégicos corporativos, descrevendo em que áreas pretendem aplicar ou desinvestir e como obter sinergias entre os negócios. Pode achar oportuno, em seguida, definir planos táticos para unidades de negócio ou hotéis específicos, ou ainda para suas funções. O marketing corporativo pode elaborar um plano tático para definir como irá operacionalizar as orientações do plano estratégico.

Muitas vezes pode se mostrar necessário também elaborar um plano de negócio. O plano de negócio é um roteiro que descreve os passos para a empresa ou uma unidade atingir objetivos específicos. Se no plano estratégico são definidos em quais negócios a empresa pretende atuar e com que intensidade, no plano de negócios são apresentadas as ações que deverá realizar para atingir os objetivos esperados em cada negócio, particularmente.

Um plano de negócio pode ser utilizado para apresentar um negócio totalmente novo, estruturar um processo de ampliação ou mudança de foco de um negócio existente, tal como abrir uma filial, lançar um novo produto/serviço ou ampliar uma linha de produtos/serviços existente.

**Plano de negócio** é um relatório ou documento de trabalho onde são detalhados, de forma clara e objetiva, todos os aspectos importantes de um novo empreendimento, incluindo as oportunidades de negócio identificadas, a definição de objetivos esperados, os recursos e ações necessárias seu alcance, e a forma como o empreendimento será gerenciado para o alcance dos objetivos.

## Quais as vantagens da elaboração de um plano de negócio

Principalmente para o empreendedor ou gestor de um pequeno negócio, o plano de negócio é uma ferramenta de grande importância pelas seguintes razões:

- (a) Permite focalizar os objetivos do negócio, minimizando a possibilidade de dispersão de esforços;
- (b) Permite dimensionar a necessidade dos recursos, em termos de montante total e sua exigência ao longo do tempo, para executar as diversas etapas necessárias à construção do empreendimento;
- (c) Apresenta instrumento que permitem avaliar as chances de sucesso do negócio e facilitar o acesso a investidores;
- (d) Permite verificar como os diversos aspectos do empreendimento estão interligados em torno de um objetivo de resultados;
- (e) Facilita o detalhamento das etapas e, conseqüentemente, o gerenciamento das atividades de um empreendimento com foco nos objetivos definidos;
- (f) Facilita a comunicação com outros interessados no empreendimento, tais como fornecedores, sócios, investidores, empregados, e mesmo com familiares, que passam a saber o que esperar e o esforço que deverá ser despendido, podendo também avaliar as possibilidades de sucesso.

Além dessas razões, vale destacar que a maioria dos empreendimentos hoje em dia necessita de financiamento ou recursos diretos de terceiros, e as instituições que fornecem esses recursos exigem a apresentação de um documento formal com as condições do negócio para que possam avaliar os riscos envolvidos, o que é possibilitado pelo plano de negócio.

Escrever um bom plano de negócio exige mais do que a capacidade de perceber oportunidades no mercado. Estruturar os fatores do negócio, como finanças, operações e marketing, e documentá-los em um plano, muitas vezes exige conhecimentos particulares, tais como fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc., que nem todo empreendedor tem acesso. Elaborar o plano de negócio pode ser também uma oportunidade de aprender e articular essas indispensáveis ferramentas de gestão, sendo plenamente recompensado o esforço despendido.

*“Redigir um plano de negócio obriga disciplinar o pensamento, caso se queira fazer um trabalho intelectualmente honesto. Uma idéia pode parecer ótima, mas quando colocada no papel com todos os detalhes e números, ela pode se desintegrar...”*

*Eugene Kleiner, gestor de um fundo de capital de risco*

## Características de um plano de negócios

Um plano de negócio deve ser escrito pelo empreendedor, podendo se utilizar do auxílio de colaboradores ou consultores externos, mas é certamente sua a principal responsabilidade pelo plano, uma vez que será seu principal usuário, defensor e propagador.

Como orientador do negócio, o plano deve ser útil para comunicar os objetivos do negócio aos empregados, facilitando com isso sua adesão ao plano e contribuindo para melhorar seu comprometimento. E como cartão de visitas que o empreendedor deve sempre ter à mão. São as seguintes as características de um plano de negócio:

### Objetividade

O plano de negócio deve estar focado nas características e necessidades de um empreendimento específico. As informações e análises constantes no plano devem ser delimitadas àquelas necessárias para compreender como o negócio será implementado e os resultados pretendidos. Um plano de negócio de um pequeno empreendimento não deve ultrapassar as 15 páginas, para que não perca sua objetividade.

### Clareza

O plano deve seguir uma seqüência lógica de etapas e apresentar claramente os pressupostos assumidos. Sua estrutura, como será visto mais à frente, deve facilitar o encadeamento das idéias e o acompanhamento.

### Linguagem simples, para ser entendido por não iniciados

Deve predominar no plano uma linguagem simples e direta, evitando-se o uso desnecessário de expressões técnicas ou rebuscadas. Embora tenha como principal usuário o responsável pelo empreendimento, cabe lembrar que muitas outras pessoas terão interesse em compreender o plano, dentre as quais colaboradores e, principalmente, os potenciais investidores.

### Apresentação adequada

A apresentação envolve tanto a objetividade, clareza e linguagem, quanto também aspectos relativos a um visual agradável e atrativo. Utilizar tamanho de letra e espaçamento adequados, inserir figuras que ajudem na compreensão, separar as seções e o acabamento geral – capa, qualidade do papel, encadernação – podem ajudar a tornar o documento mais atraente.

### Estilo adequado

Um plano de negócio é um documento comercial. Dessa forma, a linguagem, além de adequada, deve utilizar um estilo compatível com as construções gramaticais utilizadas no meio comercial.

### Expor as reais intenções e análises do empreendedor

O plano de negócios não deve ser um instrumento burocrático, escrito apenas para cumprir uma etapa do processo de estruturação do negócio ou para apresentá-lo a um potencial financiador. Defina com clareza e realismo os pressupostos, expectativas e avaliações técnicas consideradas. Deve ser principalmente um instrumento útil de gestão.

## **Estrutura básica de um plano de negócio**

Um plano de negócio deve permitir ao empreendedor e colaboradores externos, inclusive financiadores, compreender a situação atual do empreen-

dimento, a oportunidade de negócio identificada, o que se pretende fazer e atingir, e quais serão os passos seguidos.

Uma estrutura básica de um plano de negócio deve conter os capítulos descritos a seguir. Vale lembrar que muitas das ferramentas utilizadas no planejamento estratégico são também utilizadas na elaboração do plano de negócio, só que agora com um foco mais delimitado.

#### (a) Sumário executivo

O sumário executivo é o primeiro capítulo do plano de negócios, mas deve ser o último a ser escrito pois sintetiza as informações sobre o plano, seus principais objetivos. Deve estar restrito a duas páginas, de modo a se apresentar convidativo à leitura. Seu conteúdo deve apresentar uma descrição do propósito do empreendimento, a caracterização geral da empresa e de seus gestores, a oportunidade de negócio visualizada, situação de mercado, necessidade de financiamento e retorno esperado.

A redação e apresentação dos temas devem ser voltadas tanto para apresentar uma visão geral do plano, com suas principais dimensões, quanto para despertar o interesse para a leitura do documento completo pelos colaboradores e potenciais investidores.

#### (b) Descrição do negócio

Neste capítulo são apresentadas a descrição da empresa, as características e situação de mercado de seus produtos e serviços, sua situação financeira, e o planejamento estratégico da empresa.

A descrição da empresa contempla aspectos como sua forma legal, razão social, estrutura organizacional, localização, porte, estrutura de propriedade, quadro de pessoal etc. e as demais informações que permitam caracterizar a empresa, ano de fundação. Podem ser incluídos também detalhes sobre as experiências profissionais dos principais gestores. No detalhamento dos produtos e serviços, são descritos os processos de negócio, as estratégias de marketing e a situação dos produtos frente ao mercado, inclusive informações sobre ciclo de vida, diferenciais competitivos, vantagens de *royalties* ou patentes, e parcerias ou alianças estratégicas.

A elaboração do relato sobre a situação financeira da empresa é também um momento oportuno para avaliar as condições atuais. Descrever a situação financeira ao longo dos últimos cinco anos sobre faturamento, resultados financeiros por produtos e/ou clientes, patrimônio líquido, lucros e endividamento, política de remuneração, geração de caixa e pagamento de dividendos, além de importante para compor o plano de negócio, ajuda os gestores a avaliar essa situação, pela própria sistematização das informações.

O planejamento estratégico não precisa ser exaustivamente relatado, mas se orientar para a descrição objetiva dos rumos empresariais. Pode incluir as definições da Missão, Visão de Futuro, principais oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa como um todo (análise SWOT), e definição dos objetivos estratégicos e estratégias genéricas.

#### (c) Oportunidade de negócio

Neste capítulo deve ser descrito o produto ou serviço que se pretende desenvolver, associando a uma detalhada descrição da oportunidade de negócio. Eventualmente, a oportunidade de negócio pode não envolver um novo produto ou serviço, mas estar associada à ampliação da participação em um mercado ou buscar novos clientes. Devem ser informadas as condições e expectativas sobre o novo negócio ou mudanças no negócio atual. As questões que devem ser destacadas são:

- Inovação, problema ou necessidade de mercado que a oportunidade pretende aproveitar;
- Característica da estratégia e público-alvo;
- Situação da concorrência;
- Mudanças necessárias nos produtos, serviços ou tecnologias de produção ou distribuição;
- Características do novo produto ou serviço, quando for o caso, e seu estágio de desenvolvimento;
- Diferenciais competitivos da estratégia proposta;
- Impacto da estratégia sobre o portfólio atual;
- Eventuais impactos ambientais ou sociais;
- Formas de testar e implementar a nova estratégia.

#### (d) Análise estratégica e de mercado

Neste capítulo são descritas a configuração estratégica e de marketing da indústria/setor e do mercado consumidor do novo negócio. A análise estratégica mostra a situação geral do mercado, apresentando não apenas uma fotografia da situação atual, mas acrescentando as dinâmicas envolvidas em sua evolução.

A Análise de Mercado mostra a situação do mercado da empresa e, de forma mais detalhada, do novo negócio proposto. Descreve os clientes atuais e potenciais, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, sobre seu mercado de atuação.

Para a análise estratégica e de mercado podem ser utilizados os modelos de análise da indústria (Modelo de Porter) e análise SWOT, vistos anteriormente, aplicados às dimensões do negócio focado pelo plano. Outras tecnologias que podem ser utilizadas para essa análise são:

- Descrição do mercado alvo ou segmento de mercado

Detalhar a situação do mercado no qual se pretende atuar e a forma de segmentá-lo, bem como segmento escolhido. Uma segmentação de mercado é a forma como esse mercado está dividido, em termos de atendimento às expectativas dos consumidores e das estratégias das empresas. A segmentação pode ser simples, a exemplo das segmentações por sexo, por faixa etária, renda ou região geográfica, ou complexa, quando um conjunto de atributos diferentes é combinado, por exemplo em uma segmentação que considere um grupo formado por mulheres, na faixa etária de 30 a 40 anos, classe social A, que trabalham e vivem em grandes metrópoles brasileiras.

- Análise da concorrência

Os concorrentes associados ao empreendimento devem ser relacionados e sua atuação detalhada. É importante explicar no plano tanto os concorrentes atuais, que já atuam na área, quanto os concorrentes potenciais, que são aqueles que por atuarem em negócios semelhantes, podem rapidamente se transformar em competidores.

#### (e) Plano de marketing e vendas

Uma estratégia de marketing deve definir os denominados 4Ps, que se referem a Produto, Preço, Ponto de distribuição/venda, Promoção. Cada uma

dessas variáveis deve ser detalhada, justificando por exemplo as características do produto, políticas de preço (preço no varejo e atacado, políticas de pagamento), processo de distribuição (onde será vendido? Quem irá vender? Como irá chegar aos compradores finais?), e quais os mecanismos de promoção serão utilizados (haverá propaganda?, descontos?).

O plano de marketing e vendas deve estabelecer os objetivos do negócio e responder às perguntas centrais do empreendimento, particularmente “quanto eu quero vender do produto X para o cliente Y a um preço Z?” Deve, portanto, conter informações sobre as formas que a empresa ou empreendedores pretendem colocar o produto/serviço no mercado, segundo uma estratégia de marketing. No âmbito do plano de negócios, o plano de marketing e vendas deve descrever:

- Os objetivos buscados e, sempre que possível, as metas associadas;
- As ações que devem ser realizadas para alcance das metas e objetivos, e as respectivas responsabilidades;
- Os recursos necessários para a implementação dessas ações.

Além da descrição desses temas, o plano de marketing e vendas deve permitir que as ações e os resultados sejam acompanhados e controlados, e consolidados em um plano operacional.

#### (f) Plano financeiro

Um levantamento das taxas de mortalidade das empresas no Brasil foi elaborado pelo Sebrae no primeiro trimestre de 2004, com base em amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002. Esse levantamento mostrou que<sup>1</sup>:

- 49,9% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência;
- 56,4% com até 3 anos;
- 59,9% com até 4 anos.

---

1 Disponível em [http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/mortalidade\\_empresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/mortalidade_empresas.asp). Acesso em 23/05/06.

Diversas razões podem explicar essas elevadas taxas de mortalidade, mas dentre elas se destacam um comportamento empreendedor pouco desenvolvido e a falta de planejamento prévio. O arrojo e o excesso de otimismo muitas vezes se sobrepõem ao detalhamento analítico das variáveis críticas do negócio, principalmente as financeiras.

Novos negócios fracassam pela falha de avaliação do empreendedor, que acredita que os recursos financeiros disponíveis serão suficientes para assegurar a execução do empreendimento. É freqüente contudo que sejam esquecidas as exigências financeiras para o capital de giro – que é aquele destinado a movimentar o dia-a-dia do negócio –, não sejam programados os descasamentos entre as vendas e recebimento dos serviços, ou ainda que sejam assumidas hipóteses de entrada de recursos diferentes da realidade.

O plano financeiro é um capítulo do plano de negócio destinado a registrar as projeções de entrada e saída de dinheiro, e controlar o realizado e as provisões. Deve descrever os números relativos às ações planejadas, projeções futuras de capital (quanto será necessário, em que momento), e resultado esperado. É muito útil incluir previsões de fluxo de caixa para um período entre três e cinco anos, o que será de grande importância para facilitar as conversações com potenciais investidores e acompanhar a liquidez do negócio. Outras variáveis que podem ser incluídas são o período de *payback*, taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL) do empreendimento, e estimativa de ponto de equilíbrio.

#### (g) Principais riscos do negócio

A gestão de riscos é uma das atividades que mais se desenvolve e ganha adesões no contexto empresarial. Qual o impacto de um período de chuvas para um hotel à beira-mar? Qual o risco de crédito de clientes em países sob forte turbulência econômica? Qual o risco de liquidez do negócio?

As empresas têm cada vez mais buscado compreender, e isolar, os riscos envolvidos em seu negócio, concentrando tanto suas atividades quanto seu risco naquilo que é a essência de seu negócio. Por exemplo, uma empresa que leva clientes ao exterior incide em riscos derivados da oscilação do real frente ao dólar: uma depreciação súbita, como ocorreu no início de 1999, pode trazer sérios prejuízos nas dívidas futuras dos pacotes, caso vendidos em reais.

Os principais riscos envolvidos em um empreendimento podem ser descritos e analisados em um capítulo particular do plano de negócio. Uma pequena lista dos riscos envolvidos inclui variações do câmbio (quando a empresa compra insumos ou negocia seus produtos em outra moeda), de taxas de juros (que aumenta o custo dos financiamentos), de sazonalidade (variação significativa de consumo em uma época do ano ou em virtude de um evento não previsto), de não recebimento de vendas, de produtos etc.

## Referências na internet sobre planos de negócios

Diversas organizações apresentam na internet modelos de estruturas, análises e exemplos de planos de negócio. São principalmente empresas que atuam como financiadoras de novos empreendimentos e exigem a apresentação de um número maior de detalhes e análises no plano. Destacamos alguns desses sites a seguir:

### **Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

[http://www.sebraees.com.br/manualempresario/pag\\_det\\_ass\\_man\\_emp.asp?cod\\_assunto=80&ds\\_assunto=Plano%20de%20Neg%C3%B3cios&cod\\_grupo=34](http://www.sebraees.com.br/manualempresario/pag_det_ass_man_emp.asp?cod_assunto=80&ds_assunto=Plano%20de%20Neg%C3%B3cios&cod_grupo=34)

### **NVB – New Ventures Brasil**

[www.new-ventures.org.br/arquivos/NVB%20Formato%20de%20Plano%20de%20Negocio.doc](http://www.new-ventures.org.br/arquivos/NVB%20Formato%20de%20Plano%20de%20Negocio.doc)

### **FIR Capital**

<http://www.firpartners.com/frames.asp?codigo=capital>

### **BPlans**

<http://www.bplans.com/index.cfm>

Em inglês, apresenta recomendações sobre a elaboração de planos de negócio e uma ampla coleção de exemplos, abrangendo diversos setores de atuação. Inclui recomendações sobre a elaboração e acompanhamento do plano, ferramentas e análises de especialistas com mais de 1.400 dúvidas respondidas.

### **BRS Business Plan Center**

<http://www.businessplans.org/index.asp>

Em inglês, apresenta exemplos de plano de negócio, recomendações de especialistas e software para elaboração do plano.

## **O financiamento do empreendimento**

Em grande parte das vezes os empreendimentos, principalmente os novos, têm necessidade de aportes externos de recursos financeiros. É útil, portanto, compreender como as empresas no Brasil têm financiado seus negócios.

Embora haja um conjunto bastante variado de fontes de financiamento a novos empreendimentos, muitas vezes os recursos estão limitados a setores específicos. A baixa difusão no Brasil de fundos de investimentos voltados a capital de risco é fator que contribui negativamente para o desenvolvimento dos pequenos negócios, uma vez que reduz seu acesso ao capital ou aumenta sensivelmente seu custo de acesso.

Como consequência, empreendedores e gestores exploram outras fontes de recurso, fontes alternativas para financiar seus empreendimentos que normalmente implicam maiores custos ou riscos. A figura 12 apresenta essa situação.

Podemos observar que a poupança dos sócios ainda é o principal meio de financiamento, mesmo que essa seja uma das modalidades de financiamento que apresenta custos mais elevados. Outras modalidades menos tradicionais, como créditos comerciais, uso de cheque especial, atraso no pagamento de impostos, adiantamento de clientes, créditos comerciais e empréstimos bancários são também fontes bastante utilizadas, e que da mesma forma representam custos elevados e riscos. O gráfico evidencia ainda a baixa utilização de investidores privados e instituições públicas nacionais como fontes de financiamento. Principalmente para o primeiro caso, vale lembrar que essa é uma das principais modalidades que empreendedores norte-americanos utilizam para conseguir recursos, a partir de fundos como os de *venture capital*. No Brasil, contudo, essa ainda é uma modalidade pouco utilizada.

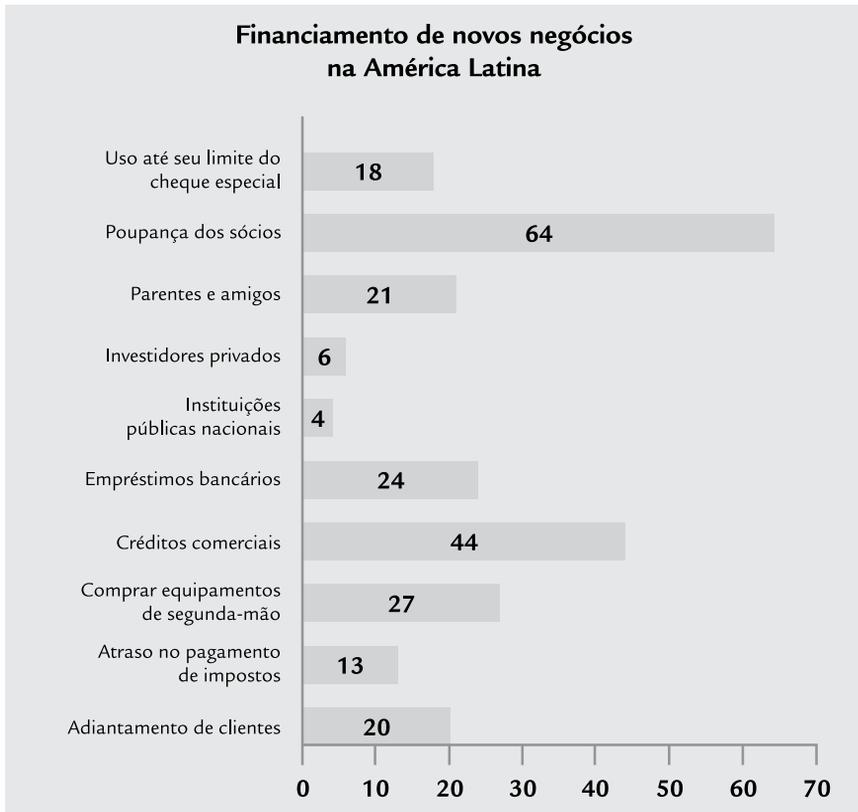


Figura 12: Fontes de financiamento dos novos negócios na América Latina

Fonte: Adaptado de Kantis, Ishida e Komori (2002)<sup>2</sup>

Esse contexto representa um diferencial competitivo negativo para o empreendedor nacional, visto que aumenta o custo de capital, o que é agravado pelas altas taxas de juros praticadas no Brasil, que nos últimos anos têm se mantido entre as mais elevadas no mundo.

2 Adaptado de KANTIS, Hugo; ISHIDA, Masahiko; KOMORI, Masahiko. Empreendedorismo em economias emergentes: criação e desenvolvimento de novas empresas na América Latina e no Leste Asiático: resumo. IADB, mar. 2002. Disponível em [www.iadb.org](http://www.iadb.org). Acesso em 02/02/06.

Pequenas mudanças têm ocorrido recentemente com o aumento dos recursos destinados por fundos de investimentos, ainda que em sua maioria concentrados em setores de tecnologias emergentes. Para setores tradicionais, permanecem no entanto as dificuldades.

Para as micro, pequenas e médias empresas, há no Brasil diversas fontes de financiamento, principalmente com base em recursos governamentais. Os principais financiadores são o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), com programas voltados à capacitação e atualização tecnológica, incubadoras de empresa, e apoio à exportação; a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), vinculada ao MCT, que apóia ações de inovação, principalmente de base tecnológica; o Sebrae, com diversos programas de apoio às pequenas e médias empresas, inclusive prestando consultorias a iniciativas individuais ou cooperativas; e o BNDES, com uma ampla variedade de linhas de financiamento, disponíveis a empresas de todos os portes e, de forma mais direcionada às micro e pequenas empresas, gerenciam um fundo voltado a garantir parte do risco de crédito das instituições financeiras nas operações de micro, pequenas e médias empresas exportadoras que venham a utilizar as linhas de financiamento do BNDES.

Na área turística, diversas iniciativas do Ministério do Turismo, Embratur, secretarias estaduais e municipais de turismo têm programas de fomento, que devem ser conhecidos e avaliados pelos empresários.

Internacionalmente, uma das modalidades de capital empreendedor mais difundida é proporcionado por empresas de capital de risco, o que ainda é pouco utilizado no Brasil. O capital de risco é caracterizado como um investimento realizado por uma instituição de financiamento, de caráter temporário e voltado a empresas emergentes ou com grande potencial de crescimento. Fundos de *venture capital* são os principais exemplos dessa modalidade. Outro financiador importante são os fundos de *private equity*. São fundos de investimento que aplicam em participações de sociedades anônimas, de capital aberto ou fechado, e atuam diretamente no acompanhamento de sua gestão. Participam de empreendimentos normalmente já consolidados, em fase de desenvolvimento posterior àquela dos *venture capital*.

# ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. Descrever a *situação geral* da organização: breve histórico, porte, área de atuação, número de associados, principais produtos etc.
2. Descrevendo o *propósito* da organização.
  - Discuta e elabore as seguintes definições:
    - a) Negócio: quais benefícios entregamos a nossos clientes?
    - b) Quais são nossos principais clientes?
    - c) Que expectativas dos *stakeholders* priorizamos, ou no caso quais são as expectativas dos associados e que justificaram a criação e funcionamento da cooperativa?
    - d) Quais valores e princípios são mais importantes para a organização?
    - e) Qual deve ser a nossa abrangência geográfica?
  - Consolide os itens anteriores em uma sentença ou texto, com vistas a comunicar interna e externamente à organização essas escolhas. Esse será sua *missão organizacional*.
3. Elabore uma *Visão de Futuro* para a organização, segundo um horizonte de tempo estratégico definido. Descreva algo motivador, desafiante e possível, explicando por que tem esses atributos. No texto da Visão de Futuro, lembre-se de descrever como vocês idealizam que a empresa esteja se relacionando com o mercado e suas principais vantagens competitivas. Lembre-se das características da Visão de Futuro propostas pelo autor Joel Barker:
  - Iniciada pelo líder;
  - Compartilhada e suportada;
  - Abrangente e detalhada;
  - Positiva e inspiradora.

4. Priorize e escolha um conjunto limitado de macro-tendências, dentre aquelas percebidas como de maior potencial de impacto para sua organização e, para cada uma, identifique uma ameaça ou oportunidade, ou ambas. A seguir, identifique pontos fortes e pontos fracos de sua organização, que poderão ajudar ou prejudicar em sua trajetória na direção da Visão de Futuro. Essa é a denominada *análise SWOT*.
5. Defina, com base nos cruzamentos mais importantes das células da análise SWOT, os Objetivos Estratégicos, relativos tanto a aspectos de mercado, finanças, processos internos, dentre outros, e defina uma estratégia para cada objetivo. Lembre-se que esses Objetivos Estratégicos são os passos percebidos como necessário, nesse momento, para a caminhada em busca da Visão de Futuro.
6. Escolha uma estratégia competitiva, justificando vantagens e desvantagens nessa escolha.

## CONCLUSÃO

Mesmo com toda a turbulência que temos atravessado nos últimos anos, o planejamento estratégico mantém-se como uma das mais importantes metodologias para o desenvolvimento das organizações.

Formulada ou formada, intencional ou emergente, dinâmica ou estática, a prática do planejamento estratégico sempre traz à organização uma reflexão sobre sua situação atual e direcionamentos futuros, retirando os administradores das atribuições do dia-a-dia e exigindo que reflitam sobre o que fazem. É deixar de ver a árvore e olhar para toda a floresta.

Depois de uma ascensão, impulsionado pelo sucesso no redirecionamento das empresas após o impacto do choque do petróleo, o planejamento sofreu uma queda na sua utilização, culpa da crescente burocracia, ênfase analítica e baixa participação do processo. Reascendeu mais maduro, participativo, negociado, reconhecendo as forças intrínsecas da organização como seu grande impulso estratégico.

Cada vez mais o excessivo detalhamento de análises e planos passa a ser substituído pela compreensão, desenvolvimento e utilização das vantagens competitivas, sejam tangíveis ou intangíveis. Competências essenciais, capacidades dinâmicas, visão baseada em recursos somam-se à gestão do conhecimento e impulso do capital intelectual para produzir as vantagens competitivas duradouras.

Por isso, tão importante quanto um bom plano estratégico é seu processo de elaboração e implementação, que deve provocar uma discussão crítica na organização, sobre seu papel para os *stakeholders*, seu projeto de futuro, sua trajetória. Deve promover o pensamento estratégico na empresa, isto é, sua capacidade crítica de discutir sua situação frente às pressões ambientais, principalmente mudanças nas expectativas de clientes e ações dos concorrentes. Acima de tudo, deve gerar uma ação efetiva, eficaz e eficiente, que é certamente o objetivo maior de um planejamento.

Revistas e livros discutem à exaustão as pressões da globalização, novas tecnologias, mudanças culturais, aumento das exigências dos clientes e força da

concorrência sobre os negócios, sejam eles grandes empreendimentos ou um pequeno comércio. Quantos negócios vimos diminuir de importância nos últimos anos, tais como reparo de eletrodomésticos, chapelarias, cursos de datilografia, listas telefônicas etc. Muitos outros certamente irão perder importância no futuro próximo, mas algumas boas oportunidades irão despontar...

Planejamento estratégico não é instrumento apenas de grandes empresas. Ao contrário, os seus benefícios são mais claramente percebidos em pequenas organizações. Facilitar a compreensão de seu ambiente e estabelecer relações com as forças e fraquezas da organização é essencial para estabelecer suas prioridades e organizar as ações. É uma forma estruturada de compreender o contexto empresarial e adotar o melhor posicionamento possível para a organização.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a) A organização em que você trabalha realiza discussões sobre estratégia? Como são essas discussões? Quem participa? Há a formalização de um plano estratégico? Esse plano é divulgado? Como? Para quem?
- b) Quais as vantagens para uma empresa ter um planejamento estratégico?
- c) Quais as vantagens para uma organização sem fins lucrativos ter um planejamento estratégico (uma ONG, um hospital público, uma escola)?
- d) Compare as afirmativas a seguir:  
“Uma missão é mais que boas intenções e belas idéias. Representa a estrutura para todo o negócio, os valores que direcionam a empresa e as crenças que a empresa tem sobre si e sobre o que pode alcançar” (Colin Marshall, CEO da British Airways).  
“A última coisa que a IBM precisa é uma declaração de missão” (Lou Gersner, CEO da IBM).
- e) Quais as principais fontes de informação que sua empresa pode utilizar para compreender melhor o ambiente de negócios?
- f) Quais seriam os “dilemas” a serem equacionados para definição da Missão de uma pequena operadora de turismo atuando no pantanal matogrossense, uma empresa de aviação aérea regional, um bingo, um restaurante a quilo?
- g) Para os negócios citados anteriormente, quais políticas deveriam ser traçadas?
- h) Escolha para análise uma empresa entre as seguintes: Varig, Natura, Gol Linhas Aéreas, Club Med, CVC Turismo, Hotel Copacabana Palace, um

hotel turístico de médio porte em Florianópolis, uma agência de turismo operando com o mercado sul-africano (lembre-se que a Copa do Mundo de 2010 será nesse país). Para a empresa escolhida e com o conhecimento geral que você já tem sobre ela e seu universo de atuação, defina uma Missão e Visão, análise SWOT, Objetivos Estratégicos e escolha uma estratégia genérica, justificando sua escolha.

## ESTUDOS DE CASO



# NAVEGANTES: EFICIÊNCIA PARA ENFRENTAR A COMPETIÇÃO

## *Ficha técnica*

Nome: Navegantes Câmbio e Turismo

Proprietário: Alexandre Souto Maior

Ano de fundação: 1994 (agência) 2003 (operação)

Área de atuação: operadora e agência de turismo emissivo nacional e internacional, câmbio

Período de análise: 2006/2007

Site: [www.agencianavegantes.com.br](http://www.agencianavegantes.com.br)

As operadoras de viagem atuam, principalmente, na intermediação entre os meios de hospedagem, transportadoras, e agências, formatando pacotes de produtos que atendam às necessidades do turista. Trata-se de um mercado cercado de instabilidade, não só devido ao cenário macroeconômico do país, mas principalmente pela dependência dos atores do *trade* turístico e pela baixa fidelização das agências, que comercializam os produtos das operadoras. Assim, a crise das companhias aéreas do primeiro semestre de 2006, por exemplo, tem afetado diretamente o planejamento e as vendas das operadoras, devido à redução do número de vôos, que limita a venda dos pacotes e fechamento de grupos.

Em meio a tantas instabilidades geradas pelos parceiros, torna-se muito importante consolidar a atuação de uma operadora para que consiga negociar com colaboradores confiáveis, de forma a assegurar bons resultados. Por isso, o tempo de atuação de uma operadora lhe confere maior credibilidade, legitimando suas atividades e promovendo o seu crescimento no setor. O caso da operadora Navegantes é um exemplo disso.

A Navegantes iniciou suas atividades em 1994 como agência de viagens e câmbio e, em 2003, ampliou suas atividades, com a abertura da operadora. A princípio, atuava na venda de pacotes rodoviários nacionais, e foi ampliando seu escopo até oferecer câmbio e pacotes aéreos internacionais para vários destinos diferentes.

Os nove anos de atuação como agência serviram para prospectar oportunidades e consolidar o nome da empresa no mercado de viagens. Quando a operadora entrou em atividade, já contava com uma boa experiência de seu proprietário neste mercado e um nome forte para legitimar os acordos com companhias aéreas, que são o principal elo no desenvolvimento dos produtos.

No entanto, em um mercado altamente competitivo como este, onde a principal fonte de remuneração tem sido sistematicamente reduzida, o controle dos custos torna-se um quesito essencial de sobrevivência. Neste sentido, pode-se destacar algumas ações da operadora Navegantes que possibilitaram o seu destaque no mercado.

A atuação prévia como casa de câmbio facilitou o canal de negociação com as instituições de crédito na praça, possibilitando taxas de juros reduzidas e mesmo a possibilidade de oferecer linhas de crédito aos seus passageiros, também com melhores condições. Outra vantagem desta atividade é que ela é capaz de equilibrar a sazonalidade das viagens, principalmente em momentos de taxa de câmbio desfavorável, já que o que se percebe é um aumento das operações de câmbio em contraposição à redução das viagens internacionais.

A credibilidade dos funcionários também é outro fator importante, já que estes atuam como negociadores junto às companhias aéreas, comprando assentos que possibilitarão a venda de mais ou menos pacotes. Por isso, a Navegantes procura sempre ter em sua equipe de operadores, profissionais com experiência de mercado e canal direto com as companhias aéreas, o que agiliza as negociações e permite a montagem e venda dos pacotes.

Na composição dos custos da operadora, a maior parcela é composta por gastos de mídia. Este custo não pode ser eliminado, já que 80% das vendas são originadas pelo retorno do anúncio. No caso da Navegantes, o principal veículo de comunicação é o jornal *O Globo*, especificamente o suplemento de turismo *Boa Viagem*. A frequência e o tamanho do anúncio possibilitam um desconto que chega a 50% do valor original.

O anúncio cooperado é também outra forma de minimizar o custo. Trata-se do anúncio dos pacotes juntamente com os nomes e telefones das agências que atuam na comercialização dos mesmos. Desta forma, as agências assumem uma parcela do custo do anúncio, reduzindo o valor final para a operadora. E mesmo com estes dois mecanismos para redução do custo de mídia, este representa ainda cerca de 25 a 28% dos custos totais.

A estrutura físico-operacional da operadora Navegantes é bem enxuta, o escritório opera em um bairro fora da zona central, com 16 funcionários, e conta ainda com um site onde são disponibilizadas as características e preços de alguns pacotes. O tamanho da empresa é importante para diminuir custos, já que tamanho e tempo de operação são também indicativos de credibilidade para a atuação no mercado.

A entrada de novos concorrentes neste mercado não apresenta obstáculos iniciais. No entanto, ao longo da sua operação as dificuldades vão se tornando claras e difíceis de transpor sem conhecimento prévio do setor e experiência. Entre as principais dificuldades, podemos destacar: acesso ao capital; custo de mão-de-obra, principalmente aquela especializada e detentora de relacionamentos com fornecedores; rotatividade da mão-de-obra; e o estabelecimento de relacionamento com parceiros, particularmente com as companhias aéreas.

A atuação das operadoras de turismo é cercada de dificuldades inerentes ao seu ambiente. Como os produtos oferecidos possuem bastante similaridade, é fundamental a adoção de uma estratégia clara, que defina e oriente as suas ações de forma a conquistar novos clientes e fidelizar os existentes. Diante das pequenas margens de lucro e do pouco espaço para diferenciação, o foco recai sobre o controle dos custos para oferecer um produto final com melhor preço. A experiência da Navegantes sugere como isso pode ser feito sem comprometer a qualidade dos seus produtos e de seu atendimento.

# ITAÚNA INN: A DIFÍCIL LIGAÇÃO ENTRE SONHO E REALIDADE

## *Ficha técnica*

Nome da empresa: Itaúna Inn

Proprietário(s): Luiz Otávio de Souza e Mischa Breuli

Nº de colaboradores: Quatro funcionários efetivos com possibilidade de contratação de outros na alta temporada

Ano de fundação: 1998

Site: [www.itaunainn.saquarema.com.br](http://www.itaunainn.saquarema.com.br)

A região de Saquarema tem uma forte relação com a história do surfe no Brasil, desde os primeiros festivais de surfe em 1975, que vieram a abrir caminho para a profissionalização do esporte entre os brasileiros. A praia de Itaúna, até poucos anos atrás, era local de realização de uma das etapas do *World Championship Tour* (WCT), maior evento do surfe profissional internacional. Por isso, o sonho de poder associar uma atividade econômica direcionada ao surfe com um meio de vida em Saquarema levou Luiz Otávio a colocar em prática um empreendimento inovador na região.

Sua idéia era trazer para a região uma pousada com foco no nicho de mercado criado pelo surfe e pelas condições naturais favoráveis. Por ter sido surfista, acreditou ser capaz de trazer, para seu projeto, vantagens competitivas dedicadas aos seus futuros clientes. Conhecendo esses clientes potenciais, visualizou uma pousada que permitisse um maior período de estada com menor custo. Assim, procurou montar uma pousada com poucos quartos (no máximo doze quartos), que permitisse um custo de manutenção menor, pois sabia da sazonalidade do seu negócio, por estar muito ligado ao verão. Por isso também, imaginava que tendo o surfe uma necessidade de ondas grandes, e sabendo que o período mais favorável a elas seria fora do verão (maio a outubro), esperava quebrar essa dependência do clima quente.

Por saber como pensa a grande maioria dos surfistas, pois era um deles, sabia da importância para eles de não apenas ler sobre as ondas ou delas ver fotos. Imaginou algo diferenciado: permitir a visão das ondas por câmeras que dariam uma

percepção da sua dinâmica, trazendo mais emoção para aqueles que nelas iriam *dropar*. Essas imagens seriam disponibilizadas por meio de sites especializados em surfe e estariam associados ao nome e à propaganda da pousada. Nesse intuito, a tecnologia da informação (TI) seria de grande importância, já que viabilizaria o projeto. Procuraria participar também da organização de campeonatos de surfe na região, o que acaba associando mais ainda sua imagem ao esporte.

E assim, Otávio iniciou seu empreendimento voltado para o surfe. Como outra fonte de atração direcionada a esse cliente, disponibilizou uma estrutura de apoio, como uma loja de venda de material para o surfe, aluguel de pranchas e informações privilegiadas para a melhor prática do esporte na região.

Outra força que desenvolveu foi uma equipe de funcionários capacitados para prestar o melhor serviço ao cliente. Por isso, por meio de erros e acertos, como afirmado pelo próprio Luiz Otávio, foi montando um grupo capaz de desenvolver o melhor trabalho dentro dos padrões de qualidade desse cliente.

Com o passar do tempo, imaginou que poderia associar ao seu negócio um outro cliente com potencial até maior de consumo, o mochileiro, que, em sua forma de pensar, possuiria características semelhantes ao cliente ligado ao surfe.

Em nenhum momento concretizou um planejamento estratégico que estabelecesse ações em outras frentes, que não na área de marketing e na área operacional de seu negócio, pois achava que as ações de publicidade, o oferecimento de um serviço que agradasse a esse público específico e a flexibilidade permitida por sua estrutura enxuta seriam suficientes para fazer o sucesso de seu negócio. Contudo, o sonho não se realizou da forma esperada.

A logística da região tornou-se um fator que marca o seu negócio por dificultar a sua manutenção principalmente durante a baixa temporada, quando o faturamento não é tão grande, em que se reduz a demanda geral por produtos fornecidos e serviços prestados e os preços acabam se tornando um fator decisivo no equilíbrio das contas. Foram tentadas ações de coordenação que permitissem a cooperação entre os integrantes do setor hoteleiro da região, a formação de demandas maiores que dessem a eles um maior poder de barganha junto a fornecedores e prestadores de serviço. Entretanto, Otávio afirma que é muito difícil uni-los em torno desse objetivo. É possível inferir-se que isso se dê principalmente pela necessidade de haver alguém que assuma essa tarefa, mesmo que com prejuízo de suas tarefas diárias, ou que se contrate alguém com dedicação exclusiva a esse fim.

Outra dificuldade que é percebida se encontra em saber se o negócio caminha para o sonho, ou mesmo se o sonho era realmente viável. Sente que há retorno nas ações de marketing, mas não sabe quanto. Também não sabe ao certo, dentre essas ações de publicidade, quais trazem mais retorno. Otávio hoje percebe o negócio como estável, mas vê riscos.

Conhece seus concorrentes na região, identificando dois ou três hotéis que procuram atender o mesmo segmento de clientes, com padrão até melhor que o da sua pousada, porém acredita que o valor agregado aos serviços que presta e sua localização privilegiada o colocam em posição de vantagem sobre os concorrentes. Entretanto, vê no crescimento do turismo na região um fator que traz novos concorrentes, mas, apesar disso, acredita que poucos deles viriam com a intenção de entrar no mesmo nicho de mercado que o dele.

Outro obstáculo que se interpôs entre seu sonho e a realidade é que a afluência desses surfistas não foi a esperada, mesmo com todo o investimento em propaganda. Otávio não sabe o que tem provocado isso, mas, em contrapartida, essa mesma propaganda tem atraído com mais intensidade um outro segmento de clientes também diferenciado: o mochileiro. Entretanto, apesar das semelhanças entre os segmentos, as diferenças entre esses dois clientes se mostraram maiores que as imaginadas por Otávio: Há como gerar e manter um fluxo desse segmento, porém é difícil a fidelização. Possui um grau de exigência quanto aos serviços prestados maior que o do surfista, o que trouxe a necessidade de treinar os funcionários de cozinha para que fossem capazes de responder ao que lhes fosse perguntado. Uma grande parcela desses turistas constitui-se de estrangeiros, ávidos por informação, cultura e qualidade no serviço. Por outro lado, estão dispostos a pagar mais que os surfistas por essa qualidade. Com isso, a tendência do negócio de Otávio, como ele próprio afirma, é voltar-se para esse novo segmento de turistas, o que vem exigindo reduzir um pouco de sua flexibilidade e de obter novos padrões de qualidade e serviço para atendê-los.

Outro fator que reforçou esse movimento foi a saída da praia de Itaúna do circuito internacional de surfe, com a transferência da etapa brasileira do WCT para Florianópolis (SC). Essa mudança se deve à própria propaganda entre os surfistas, mas também a uma política pública de desenvolvimento forjada naquela região, que envolve não só a atividade turística, mas também ações de preservação do meio ambiente, educação, esporte, infra-estrutura, saneamento e divulgação. Com isso, os surfistas que antes afluíam a Saquarema em busca de

uma melhor preparação para o evento, hoje buscam maior adaptação às ondas catarinenses, o que reduziu bastante a demanda desse segmento.

Não são poucos os consultores de estratégia que em suas palestras exaltam a importância de um sonho que conduza o empreendedor pelos caminhos, por vezes pedregosos e tortuosos da realidade. Esse sonho deverá ocupar, dentro de uma abordagem estratégica, a função da visão, cuja importância é dar um rumo, um norte, fazendo com que todas as ações adotadas impulsionem o empreendimento em sua direção. Para Otávio, o sonho de se manter em Saquarema por meio de uma pousada que visa ao atendimento de um mercado constituído por surfistas pode ser considerado como sua visão. Entretanto, deve-se lembrar que planejamento é um processo, e a implementação uma parte fundamental para transformar a visão em realidade.

Transformar essa idéia em realidade exige olhos bem abertos para visualizar as trilhas a serem percorridas ou para que não se fique estacionado no mesmo lugar. Necessita também de um plano com o qual haja um compromisso de executar todas as tarefas nele estabelecidas, pois, de alguma forma, acredita-se que ele conduzirá ao ponto desejado. Nesse plano, não há somente tarefas agradáveis pelas quais há um gosto maior por fazer: Na grande maioria, constituem-se de tarefas com as quais não há identificação, porém que são de grande importância para vencer os obstáculos à frente.

Outro ponto importante: o plano deve considerar as fraquezas de quem irá executá-lo, bem como as suas forças. É importante também que o plano permita a percepção inicial das ameaças e das oportunidades que serão encontradas e que possibilite ver como se relacionam com as forças e fraquezas levantadas. A revisão periódica do plano faz com que se desenvolva a capacidade de sentir os perigos e as chances de sucesso espalhadas pelo caminho. O plano é um guia, não uma “camisa de força”: novas oportunidades e ameaças devem ser reconsideradas e o próprio plano reavaliado.

Otávio, administrador e proprietário do Itaúna Inn, tem uma excelente noção de suas forças, o conhecimento dos clientes que formam o nicho de mercado focado, a localização da pousada, o investimento em publicidade e em tecnologia da informação, a estrutura flexível e a equipe treinada, e, tomando-as por base, acreditou que seria capaz de obter sucesso com sua empresa. Entretanto, suas fraquezas, entre elas a ausência de controles e indicadores de desempenho, a estrutura logística, a falta de cooperação entre os integrantes do setor hoteleiro da

região e o pouco conhecimento das características do mochileiro como cliente, reduzem a capacidade da empresa para aproveitar as oportunidades surgidas e de se defender das ameaças, como o crescimento da concorrência e o esvaziamento de seu valor para o surfista, ao deixar de receber uma das etapas do WCT.

Ser forte nas ações de divulgação e de atendimento não é suficiente para desenvolver um mercado, por maiores e melhores que sejam essas ações. A Tecnologia da Informação (TI), apesar de ser um instrumento bastante importante para o desenvolvimento das ações de divulgação, não pode ser encarada como determinante do sucesso de um negócio, tanto que, no caso do Itaúna Inn, acabou sendo mais importante para atrair clientes de outro mercado, que propriamente os surfistas. Em determinados casos, como possivelmente ocorre com Otávio na avaliação do desempenho da publicidade, uma aptidão torna-se tão importante que se faz necessário adotar ações para desenvolvê-la, seja pela realização de cursos ou pela contratação de profissional da área, reduzindo, com isso, a fraqueza existente. É interessante também a previsão da ação política, como a organização de associações que busquem trazer benefícios mútuos para aqueles que desenvolvem uma mesma atividade na região, tais como políticas públicas que beneficiem o setor, vantagens na negociação com fornecedores e ações de publicidade com maior peso. Dessa maneira, criam-se melhores condições de operacionalidade e sustentabilidade para o negócio.

Instrumentos de controle e indicadores de desempenho também são importantes, pois mostram, por um lado, a importância das ações conduzidas para o alcance dos objetivos e, por outro lado, áreas que precisam ser desenvolvidas e novas ações que podem ser adotadas. Mostram também se a organização não está se distanciando de sua visão inicial e perdendo o foco no cliente original. Atender a clientes que se diferenciam exige uma complexificação da estrutura, o que representa aumentar custos, reduzir o diferencial e operar com algo que não é tão conhecido. É necessário que se avalie até que ponto redirecionar o negócio é favorável. Mas, ao tomar a decisão, todas as ações devem ser redirecionadas também para o novo foco, pois, como no caso de Otávio, operar, direcionando o negócio para esses dois clientes, pode envolver custos para os quais não se esteja disposto a arcar.

Dessa forma, o planejamento estratégico funciona como um constante alerta para as atividades que precisam ser conduzidas, considerando-se a maior ou menor aptidão de seus executores, mostrando a sua importância na condução de um empreendimento à medida que define modos de agir para atingir um sonho, e que permite medir o quanto se avançou em sua direção.

# STUDENT TRAVEL BUREAU: A IMPORTÂNCIA DA DIFERENCIAÇÃO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

## *Ficha técnica*

Student Travel Bureau (STB)

Proprietário: José Carlos Hauer Santos Jr.

Ano de fundação: 1971

Número de colaboradores: 400

Área de atuação: operadora e agência de viagens emissivo internacional

Site: [www.stb.com.br](http://www.stb.com.br)

O mercado de agenciamento de viagens tem sido foco de vários debates nos últimos anos acerca da sua existência. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e internet, a distância entre consumidores finais e prestadores de serviços turísticos diminuiu, provocando o questionamento da necessidade deste serviço.

Tradicionalmente, este é um mercado que permite a entrada fácil de novos concorrentes, que precisam de pouco investimento inicial para abrir uma agência de viagens. Isto tem gerado uma grande quantidade de empresas que, por conta de um mau planejamento de suas atividades do presente e do futuro, acabam por fracassar no atendimento de seus clientes, vendendo pacotes que não condizem com a realidade ou fornecendo indicações errôneas, sem cumprir seu papel original que é de auxiliar o passageiro em sua viagem.

Como alternativa, os participantes deste mercado têm buscado oferecer produtos diferenciados, para atrair novamente os clientes e conquistar a sua confiança. Os meios para isso têm sido a diversificação, a customização dos produtos (adaptação às características específicas de cada cliente) e a qualidade no atendimento.

A história do Student Travel Bureau (STB) apresenta uma série de inovações que marcam sua trajetória e consolidação no mercado de viagens brasileiro. A partir de uma estratégia de segmentação e diferenciação, apostando num segmento em princípio duvidoso, o STB fortaleceu sua marca, tornando-se uma referência no segmento de viagens de estudo.

A empresa foi fundada em 1971, em São Paulo, com o objetivo de atender o público que tinha interesse em viagens de estudo. Dentro deste segmento, estavam contemplados desde o público adolescente, que busca intercâmbios do ensino médio, até executivos que precisam de treinamento intensivo em outro idioma. Por isso, 80% dos clientes do STB estão situados na faixa etária dos 14 e 35 anos.

Hoje, 35 anos depois, o STB tem atuado como operador e agência emissor, contando com uma rede de 400 colaboradores em todo o Brasil, entre filiais e representantes. Recentemente, representantes passaram a atuar também em outros países, como Argentina, Austrália e Nova Zelândia, fortalecendo a rede de atuação e cooperação. A opção de atuar no mercado de viagens de estudo foi o cerne da estratégia de diferenciação adotada pela empresa, que consiste em oferecer serviços de viagens particularizados que atendam à demanda do público jovem viajante.

Para o STB, o “jovem” não é definido pela sua idade, mas sim pelo seu espírito jovem. Por isso suas lojas e todo o seu material de comunicação transmitem uma imagem jovial, dinâmica, com design moderno e cores vivas, e estão localizadas em pontos nobres e de fácil acesso.

Dentro deste segmento jovem, o principal produto é composto pelas viagens de estudo no exterior, que caracterizam o STB. A partir deste segmento principal, foram identificados subsegmentos, de acordo com o objetivo do estudo, a faixa etária, o custo e o tempo disponível. Cada um destes subgrupos tem um produto adequado à sua demanda, que pode ainda sofrer algumas alterações, conforme a necessidade. O STB possui lojas nas principais capitais e cidades universitárias do país, tais como, São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Campinas (SP), Londrina (PR) e São Carlos (SP).

Os cursos de idiomas também são outro segmento forte, com diversas opções de países, línguas e períodos para atender às variadas necessidades. Tradicionalmente, o STB oferece o programa de intercâmbio, no qual adolescentes de 14 a 18 anos podem cursar um ano letivo em outro país.

O foco no público jovem determina também a direção de novos produtos a serem lançados. O mais recente *boom* de vendas tem sido os programas de trabalho, um produto que, alguns anos atrás, era praticamente inconcebível na cabeça de planejadores, mas que tem atraído cada vez mais jovens em busca da experiência de trabalhar em outro país temporariamente e de forma legal. Ou-

tras opções de viagens que oferecem a experiência no exterior são os programas de *Au Pair*, e de formação profissional em hotelaria com estágio prático.

A consolidação dessa estratégia de diferenciação tem tido reflexos positivos, confirmados pela taxa de crescimento das vendas, que em 2005 foi de 40% e estimado para 2006 em 30%.

Para aproveitar a oportunidade de atender à demanda gerada por pais que vão buscar os filhos ao final do intercâmbio, ou pelo próprio aluno que, ao terminar seu curso, realiza uma viagem de turismo, o STB possui o setor *Travel*, responsável pelo agenciamento de passagens, hospedagem, passes, aluguel de veículos e *city tours*. É também uma oportunidade de aprofundar seu relacionamento com o público-alvo e agregar ainda mais valor à sua atuação.

A concorrência nesse segmento existe e procura a todo momento ocupar o espaço conquistado pelo STB. Conforme relatado no início deste caso, o mercado de agências de viagens permite a livre entrada de novos concorrentes. No entanto, para concorrer diretamente com o STB é necessário formar uma sólida rede de relacionamentos com fornecedores, o que dificilmente um novo entrante conseguirá estabelecer. Por atender a um público composto principalmente por adolescentes, tem os pais como clientes indiretos mas responsáveis pela escolha e decisão da viagem, ciente que estes priorizam uma agência que além de possuir uma história, possui convênios com empresas reconhecidas internacionalmente, que legitimam a sua atuação. O STB tem exclusividade no Brasil para os programas de trabalho na Disney, é o único agente autorizado a emitir a Carteira Mundial do Estudante ISIC Unesco, além de outras carteiras internacionais como a Carteira Mundial do Professor ITIC, e o Jovem Card. Além destes produtos exclusivos, o STB também comercializa os tradicionais passes de trens europeus e passes rodoviários, além de serviço de assistência médica internacional e cheques de viagem. Por isso, o mix de produtos oferecido pelo STB é a principal barreira ao avanço da concorrência neste segmento.

No entanto, o STB encara como seus concorrentes diretos os cursos de línguas tradicionais, que podem substituir a solução que oferece nas viagens de treinamento em língua estrangeira. Em relação à concorrência com a internet, o STB montou um site que apresenta grande quantidade de informação e permite consultas de preço e datas. Apesar disso, a própria complexidade inerente ao produto oferecido pelo STB conduz o cliente à agência para conversar e esclarecer suas dúvidas com um agente. Isto é um reflexo da estratégia de diferenciação.

No escritório da agência, a prioridade é a qualidade no atendimento. Existe uma grande preocupação em colocar o cliente em contato com agentes preparados e capacitados. Por isso, todos os funcionários que atendem diretamente o público na venda dos cursos e pacotes possuem ampla vivência no exterior, e muitas vezes já realizaram alguns dos cursos oferecidos. Todo o pessoal de vendas recebe treinamento a partir do escritório central, em São Paulo. Nesses treinamentos, são ressaltados a importância de um atendimento personalizado e atencioso, assim como a necessidade de se manter atualizado com as viagens e programas oferecidos. Estes agentes são enviados, periodicamente, junto com os grupos, para não só fazerem a supervisão e assistência como também enriquecer a sua própria experiência, de forma a poderem melhorar cada vez mais o atendimento ao cliente da empresa.

O STB vem definindo, ao longo de 35 anos de operação, uma atuação forte em um nicho de mercado específico, o de jovens viajantes. A definição clara e direta deste nicho permitiu a elaboração de ações específicas, fruto de constantes investimentos em inovação, alinhados com os desejos do nicho em questão. Por isso, o ambiente convidativo das agências STB objetiva não só atrair novos clientes, como também permitir um espaço em que estes possam expressar seus anseios, que irão orientar a definição de novos produtos. A adoção de uma estratégia de diferenciação requer esse *feedback* constante, cliente-empresa e empresa-cliente, para que a empresa possa sempre oferecer um produto realmente único.

## UNIR CLIENTES E FORNECEDORES: A MISSÃO DO PORTAL DE HOSPEDAGEM

Nome: Portal de Hospedagem

Idealização: Ministério do Turismo / Realização: Sebrae / Gestão: Instituto  
Marca Brasil – IMB

Ano de criação: 2006

Área de atuação: comercialização e divulgação dos meios de hospedagem

Site: [www.portaldehospedagem.com.br](http://www.portaldehospedagem.com.br)

No turismo, além das atividades tradicionais do *trade*, como hospedagem, transporte e alimentação, existem outras tão importantes quanto, que atuam de forma complementar. Denominamos essas atividades como complementadoras: não são fornecedores nem clientes, mas facilitam a interação entre eles, tornando os negócios dos fornecedores mais úteis aos clientes. O Portal de Hospedagem é um exemplo recente, que abordaremos neste caso.

O Portal de Hospedagem é uma iniciativa do Ministério do Turismo, em consonância com as diretrizes do Plano Nacional de Turismo, no sentido de promover a comercialização do produto turístico brasileiro. Trata-se de um portal de internet, gratuito, para divulgação e comercialização dos meios de hospedagem.

A viabilização do Portal é fruto de uma parceria do Governo Federal (através do Ministério do Turismo e da Embratur) com empresas do setor privado, sob a coordenação do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa). Esta iniciativa tem apoio da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), que já anunciou a fusão de seu site com o Portal, e será administrada pelo IMB (Instituto Marca Brasil). A concepção do projeto é da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe-USP) (Astari, 2006).

A identificação de uma dificuldade generalizada de comunicação por parte dos meios de hospedagem (MH), foi o ponto de partida para a concepção do Portal de Hospedagem. Segundo uma pesquisa encomendada pelo MTur, os MHs, principalmente os de pequeno porte, encontravam muita dificuldade para manter um canal de comunicação com seus clientes. Dois aspectos eram

evidentes: a exclusão digital, visto que estes MHs não podiam arcar com os custos de criar e manter um site exclusivo e constantemente atualizado, e o acesso restrito à operadoras de turismo, porque estes mesmos MHs não possuem as características requeridas pelos operadores para compor seus pacotes. Desta forma, o canal de comunicação com clientes ficava limitado ao telefone e à inserção em guias de turismo impressos e virtuais, o que muitas vezes estava além da sua vontade.

A proposta do MTur, juntamente com o Sebrae, era de superar esta dificuldade criando um canal de comunicação direto entre os MHs e clientes. Para isto, foi criado um portal virtual, onde cada MH pode se inscrever voluntária e gratuitamente, sem a necessidade de ter que cumprir normas ou requisitos, muito menos seguir um padrão preestabelecido. Esta foi a primeira barreira que o Portal de Hospedagem permitiu ser vencida.

A única exigência para inscrição é que o meio de hospedagem possua cadastro junto ao Ministério do Turismo. Mesmo assim, as empresas que não possuem o registro podem se cadastrar no Portal e tem o prazo de três meses para concluir o cadastro, que também é simples de ser feito. A partir disto, o hotel ou pousada pode inserir até seis fotos, descrições, comentários e mapas, além de disponibilizar seu tarifário. Há possibilidade de mais espaço para imagens, sob custo adicional.

Mais do que um canal de via única, o Portal oferece uma via dupla de comunicação, já que o turista pode manifestar seu interesse em fazer uma reserva e consolidá-la diretamente com o MH. Existe também um outro espaço para os hóspedes manifestarem espontaneamente a sua opinião após a utilização dos serviços. Eles podem fazer isso não só de forma escrita, mas também anexando fotos da sua própria viagem. Toda a abertura concedida aos MHs também é oferecida ao turista. A idéia é criar um painel mais abrangente construído paulatinamente, que possa auxiliar os próximos hóspedes na sua escolha.

O Portal de Hospedagem atua como um canal de distribuição gratuito, cujo objetivo é facilitar o contato entre cliente e fornecedor de serviços. O perfil deste cliente é justamente aquele turista ativo, que monta sua própria viagem, fazendo seu roteiro pessoal sem utilizar agências, e reservando seus próprios pernites. O PH não substitui o operador, que atende a um perfil diferente de turista, que busca destinos consolidados e prefere as facilidades de comprar

toda a sua viagem antecipadamente. Para um outro tipo de turista, aquele de final de semana, ou aquele que busca destinos recentes, menos estruturados, e que assume o controle sobre suas escolhas, o PH mostra-se como uma excelente ferramenta.

A atuação como canal de distribuição não está restrito ao mercado brasileiro. O Portal de Hospedagem é apresentado em três idiomas, português, inglês e espanhol, constituindo um forte canal de divulgação dos serviços de hospedagem não só no Brasil, como em todo o mundo, alcançando turistas internacionais e aumentando a atratividade de hotéis e pousadas que antes não teriam como fazê-lo.

Visualmente, o Portal transpõe outra barreira, a da complexidade. Seu design é simples, de fácil visualização e navegação, de forma a facilitar o acesso e a interatividade, tanto dos MHs, quanto dos turistas.

Outra vantagem para as empresas é que depois de cadastradas no Portal, elas passam a fazer parte, indiretamente, da campanha institucional realizada pelo Ministério para divulgar o Brasil. Esta vantagem soma-se à possibilidade de integração entre clientes e empresa, conforme afirmado pelo Hotel Porta das Anco-ras, em Porto Seguro (BA). Neste hotel, as intenções de reserva surpreenderam, somando 26 apenas na primeira semana de inserção do site. O Hotel Marília, em Porto Seguro (BA), pelo seu gerente Ademir, elogiou o site, relatando diversas consultas e fechamento de reservas. Ademir também destacou como positivo, a forma como o Portal mostra o destino, e a possibilidade de realização de *benchmarking* (comparação entre empresas ou com empresas de referência).

Mas as vantagens não estão restritas à divulgação e comercialização. Um dos objetivos do Portal é possibilitar que os MHs passem a usufruir das vantagens de mercado organizado, reunindo diversos membros, de forma a aumentar o seu poder de barganha diante de fornecedores. Estão previstas a realização de rodadas de negócios, onde os meios de hospedagem em grupo poderão negociar melhores condições para o fornecimento de produtos e serviços. Isto, para os pequenos empresários, apresenta-se como uma grande oportunidade que pode reduzir custos e melhorar a sua operação com o incremento do seu produto. A Pousada Via Campos, em Campos do Jordão (SP), acredita neste potencial associativo do Portal, que pode trazer grandes benefícios aos pequenos e médios empresários, conforme já acontece nesta cidade pela Central de

Pousadas<sup>1</sup>. A gerente Bruna destacou também a possibilidade do Portal atuar de forma integrada, divulgando os eventos da cidade, aproveitando-se da abrangência do Portal de Hospedagem.

O site possui uma área exclusiva de acesso restrito destinada à publicação de pesquisas e estudos do setor, um canal de informação privilegiado para os empresários. Este tipo de informação é importante para permitir a capacitação e aperfeiçoamento dos empresários, o que muitas vezes é dificultado pelas próprias características do negócio (localização, intensidade do trabalho, calendário apertado etc.).

No entanto, o canal de informação proporcionado pelo Portal também alimenta os formuladores de políticas e programas no próprio Ministério e Sebrae. Deste ponto de vista, trata-se de uma fonte riquíssima de informações que podem orientar novas ações e programas.

A meta do Portal é cadastrar até o fim de 2006 dez mil meios de hospedagem, consolidando uma ampla oferta de hospedagem que atraia um número equivalente de visitas e solicitações de reservas.

O Portal de Hospedagem tem atuado como facilitador em uma série de processos e relacionamentos no campo da hospedagem. O objetivo do Portal não é gerar lucro para seus idealizadores e implementadores, mas sim atuar como catalisador das relações entre hóspedes e meios de hospedagem. E para isto, utiliza o meio de comunicação mais flexível disponível: a internet.

O Portal tem alguns desafios a enfrentar, tais como: a mudança da mentalidade de empresários, que deverão expor seus hotéis e pousadas com honestidade, e dos turistas que deverão dar mais credibilidade ao meio eletrônico, confiando e validando as suas operações neste meio.

#### Fonte:

Asteri. Portal de Hospedagem auxiliará pequenos hotéis e pousadas nas negociações com fornecedores. Disponível em: [www.portaldehospedagem.com.br](http://www.portaldehospedagem.com.br). Acesso em: 03/07/06.

---

1 A Central de Pousadas é a associação dos meios de hospedagem da cidade de Campos do Jordão.

## MARIS TURISMO: A DIFERENÇA ESTÁ NAS PESSOAS

Nome da empresa: Pousada Lagoa do Cassange Ltda.

Proprietário(s): Isney B. Giuliano, Marcelo Monteiro e Flávio Hauser

Nº de colaboradores: 22 na baixa temporada podendo chegar a 32 na alta

Ano de fundação: 1995

Site: [www.maris.com.br](http://www.maris.com.br)

Ter um sonho, que oriente a formulação dos planos, e capital para torná-lo realidade não são condições suficientes para levar um empreendimento ao sucesso. Antes disso, as pessoas que com o empreendimento se comprometem são muito mais importantes, pois elas são o fundamento constitutivo de qualquer organização que busca a realização dos objetivos nos quais teve a sua origem. Elas são capazes de ver em uma simples aldeia de pescadores o lugar ideal para construir uma pousada de sucesso.

Isney e Marcelo tinham um sonho de viver uma vida mais simples que a que tinham em São Paulo, que representasse uma melhor qualidade de vida, com a qual pudessem realizar uma atividade econômica prazerosa e que lhes permitisse estar em contato com outras pessoas. Durante uma viagem em que buscavam um pouco de tranqüilidade, longe dos problemas da cidade grande e do estresse do trabalho cotidiano, conheceram a região da Península de Maraú, encantaram-se com ela e decidiram seguir o conselho do dono da pousada onde se hospedaram: aquele era o local ideal para conquistar uma vida tranqüila e nele iriam iniciar o empreendimento que modificaria para sempre suas vidas. E aquele também era o momento, pois Marcelo administrava um escritório de publicidade que estava crescendo, o que tornava suas raízes em São Paulo cada vez mais fortes e sua saída gradativamente mais difícil. Até aí, sua história é bastante semelhante à de tantos outros empreendedores que iniciam sua caminhada e se perdem pelo caminho. Nem mesmo os recursos financeiros que possuíam os tornavam muito diferentes de outros que os haviam antecedido. A diferença estava neles.

Apesar da experiência administrativa de Marcelo, nenhum dos dois possuía experiência com administração hoteleira. Inicialmente, pensaram em cons-

truir uma grande pousada, pois os recursos que possuíam permitiria tal investimento, mas a razão os levou a agir com cautela: seu conhecimento nessa área administrativa era pequeno, levando-o a ter maiores chances de errar; erros, em um pequeno empreendimento, seriam mais fáceis de consertar, principalmente se mantivessem um capital de giro considerável. Por isso, optaram por uma forma de construir a pousada que lhes permitissem inicialmente uma estrutura enxuta, mas com a qual pudessem crescer aos poucos. Construíram, então, chalés, que apesar de ser um sistema mais caro que uma pousada com um único prédio, para o seu negócio acabou por apresentar grandes vantagens. A área do seu empreendimento era bastante extensa, o que permitiu, a cada chalé, privacidade e quietude, algo que veio ao encontro das expectativas dos clientes-alvo - turistas predispostos a um encontro com a natureza e a solidão que ela reserva: um ambiente ideal para se afastar das tensões diárias da cidade grande e da rotina extenuante de trabalho em grandes empresas. O difícil acesso e o custo elevado se transformaram em filtros para direcionar o negócio para esse tipo de cliente.

Logo perceberam também que seu negócio era fortemente influenciado pela sazonalidade e que a escolha, por um empreendimento pequeno, fora acertada, pois os turistas que sobravam na alta temporada, rareavam na baixa. Mas não se contentaram em se tornar reféns dessa condição, principalmente porque nesse empreendimento depositaram suas esperanças de conciliar sua sobrevivência, com qualidade de vida, a um negócio bem-sucedido. Por isso, tornaram seu negócio o primeiro empreendimento com visão comercial da região e atuaram de forma bastante agressiva no mercado, o que inicialmente desagradou a outros donos de negócio que viam o turismo como uma atividade secundária. Foram dias de muito aprendizado, quando colocaram em prática técnicas de negociação com operadoras de turismo, com comerciantes da região e fornecedores de produtos e serviços. Sabiam que a região lhes reservava dificuldades não só na operação do serviço hoteleiro (em que hoje são os únicos da região a oferecer serviço completo incluindo traslado, deixando para a operadora de viagens o trabalho apenas de reserva de passagens), e mais tarde também no de turismo ambiental, assim como na logística e no pessoal, principalmente para o recrutamento de funcionários.

Mão-de-obra era um problema até mais grave que os outros, pois todo aquele negócio era baseado em pessoas e nas relações que iriam desempenhar

com os clientes. Como conseguir pessoal qualificado para desempenhar funções tão vitais em seu negócio?

Se eles possuíam deficiências, possuíam também muitas qualidades, a tal ponto que, se analisados por uma matriz de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades (Matriz SWOT), perceberiam que eram detentores de uma situação privilegiada para desempenhar essa atividade. Se intuição e instinto de sobrevivência foram importantes para mantê-los no negócio, a sensibilidade para tratar as pessoas e observar o ambiente em que estavam inseridos, a capacidade de assumir riscos, a adaptabilidade e a flexibilidade ajudaram a construir seu diferencial. Como a própria Isney definiu: “Não há como entrar em um negócio como esse, com a lógica com que se vive na cidade grande, pois é quase certo fracassar; as expectativas têm que se adaptar à região: há limites e deficiências, mas também, qualidades.” E por isso, procuraram ir adaptando sua forma de viver e ver as coisas ao ambiente em que estavam se inserindo, sem esquecer o foco em seu negócio. Buscaram adaptar a sua linguagem para permitir que seus interlocutores da região os entendessem. Foram aos poucos modificando seu ambiente, mas também sendo modificados por ele.

A sensibilidade dos empreendedores conduziu-os a perceber as condições precárias em viviam os habitantes da região e, junto com a vontade de fazer algo, a imaginar como gerar oportunidades de emprego e renda. Ao desenvolverem seu negócio, procuraram recrutar o pessoal entre esses habitantes, característica que mantém até hoje, mesmo com as ofertas tentadoras que recebem de pessoas da cidade grande que procuram emprego e iniciar uma carreira na área de hotelaria. Tal sensibilidade continuou sendo importante para o desenvolvimento das potencialidades de cada empregado, ou mesmo de seus parentes, por meio do investimento em cursos e viagens, à medida que mostravam interesse por alguma atividade e que era percebida algum serviço necessário ao negócio. Mas procuram deixar bem claras as regras com que fazem isso, buscando desenvolver a responsabilidade nos beneficiados e obter a retribuição pelo investimento. Desenvolveram formas de avaliação para o pagamento de comissões por esses serviços realizados a mais, utilizando critérios de comparação com o que seria pago se tivessem de contratar gente de fora para fazê-lo. Com isso, procuram ser justos com seu pessoal e com o trabalho que desempenham. Passaram a ter com seus empregados uma relação muito próxima que faz com que os ajudem nas suas vidas particulares,

quando são solicitados. Procuram, ainda, manter suas portas e seus ouvidos sempre abertos para os problemas de seus funcionários.

Não pretendem desenvolver somente seus funcionários. Eles próprios, sabedores da importância de combinar o conhecimento prático com a teoria, têm investido em cursos para si, sempre conciliando essas atividades com o foco do negócio e com o que pode trazer de retorno. Pela experiência que adquiriram, atribuem à qualidade no serviço e no atendimento importância fundamental no sucesso que seu negócio tem conquistado, bem maior que a qualidade da infra-estrutura oferecida. Mesmo no início, quando as condições eram mais rústicas, as avaliações que obtinham quanto à qualidade dos serviços prestados eram muito boas e os seus clientes retornavam principalmente devido à forma como haviam sido recebidos e tratados. Isso os ajudou a construir um diferencial e a conhecer características que deveriam manter em seu negócio. Ao incrementarem suas operações com a atividade turística na região, sabiam que essas características deveriam também estar presentes. Por isso, passaram a contratar o pessoal dos roteiros na região, e procurando desenvolvê-las em diversas esferas, desde a comunicação com o turista, até a preservação ambiental e a conservação do local, quanto à higiene e limpeza. Desenvolveram negócios com artistas do artesanato da região para incentivar mais uma forma de atividade econômica, sem contudo esquecer da possibilidade de ganhos mútuos.

Esse contato tão próximo com a realidade que os rodeava desenvolveu, ainda mais, a sensibilidade, a percepção e o instinto de sobrevivência, levando-os a perceberem com mais facilidade as ameaças e as oportunidades presentes no caminho. Perceberam que o desenvolvimento de seus colaboradores, fornecedores ou funcionários, era uma excelente forma de desenvolver a própria região e trazer benefícios para todos, em um jogo em que todos podem ganhar. O próprio nicho de mercado ao qual se dedicavam era sensível a esse tipo de iniciativa, pois são capazes de perceber e valorizar os esforços que se realizam nesse sentido. A partir das relações que se estabeleceram, perceberam a deficiência do ensino na região, o interesse por um ensino melhor e mais próximo, entre seus funcionários e os outros habitantes da região, e a possibilidade de criar e conduzir um projeto de ensino, utilizando os recursos educacionais de ensino à distância do Telecurso (curso conseguido por meio de um hóspede que se interessou pela iniciativa). Sempre com a

mentalidade de proporcionar responsabilidade entre os que se beneficiam da iniciativa, todos colaboram com um valor simbólico que é utilizado para complementar o valor pago ao professor contratado para as aulas. Este ano, o projeto “Aprender para Preservar” forma a sua primeira turma de primeiro grau. Muito mais importante que o simples ensino, é a valorização do indivíduo que recebe um direito fundamental e passa a compreender melhor o ambiente em que vive.

Outra situação em que essa interação tornou-se importante foi no movimento do qual participaram contra a instalação de uma mineradora na região, uma ameaça real ao seu negócio, pois conduziria a um desequilíbrio ambiental em diversos níveis, seja pelo desmatamento, poluição das águas e do ar, pela ocupação desordenada da região que iria causar (já que o poder local não teria como lidar com isso) ou pela mudança do fluxo das correntes que a construção do porto iria trazer. Coordenando esforços e iniciativas, conseguiram desenvolver uma relação de forças sobre o legislativo local que, não só não autorizou a instalação da mineradora, como também conseguiu que a região fosse tornada área de proteção ambiental. Essa luta foi tão envolvente que Marcelo tornou-se Secretário de Meio Ambiente do município.

Mas nesse momento, novamente a importância do foco no negócio foi fundamental para que percebessem a necessidade de voltar de novo para sua atividade hoteleira, já que a ameaça tinha sido vencida, apesar de algumas tentativas de reversão por parte da mineradora. Continuam investindo na preservação do meio ambiente, mas de forma a agregar valor ao seu negócio. Do esforço de combinar atividades econômicas sustentáveis para os habitantes da região e desenvolver ações que pudessem trazer benefícios para as atividades de preservação do meio ambiente e para a própria pousada, decidiram participar de um projeto pioneiro de uma bióloga baiana que desenvolveu uma apicultura a partir de um mel produzido por abelhas que habitavam o mangue. O mel teve grande aceitação entre os clientes da pousada, por ser muito saboroso. Para Isney este projeto ainda está inacabado, pois espera desenvolver a sua comercialização para torná-la uma atividade viável economicamente.

A entrada do terceiro sócio, Flávio Hauser, permitiu que o negócio entrasse no mercado internacional, pois com os diferenciais com que contava só lhes faltava alguém que pudesse desenvolver os contatos com turistas e operadoras. Segundo Isney, Hauser desenvolveu importantes contatos com operadoras

alemãs, passando a receber uma grande quantidade de turistas europeus. Um motivo de grande satisfação é o alto índice de retorno desses turistas, pois, para eles, demonstra que o investimento em seus diferenciais – qualidade no atendimento, modelo operacional, estrutura em chalés e, principalmente, as pessoas que compõem o seu negócio – é fundamental para continuarem tendo sucesso em seu negócio. Aliado a isto, manter características como sensibilidade, visão e foco, permitem perceber as novas condições que se formam no ambiente e como elas interagem com o negócio.

## O SEU PAPEL COMO GESTOR

# O GESTOR NA PEQUENA EMPRESA DE TURISMO. UM OLHAR SOB OS CONCEITOS DE PETER DRUCKER\*

A Administração do século XXI, definitivamente, não se fundamenta somente na natureza de um sistema industrial ou nas necessidades do empreendimento comercial. Mais do que nunca, ela exprime as convicções básicas da sociedade pós-moderna de controle da vida humana, por intermédio da organização sistemática dos recursos econômicos convertidos no fomento do melhoramento das condições de vida do homem e da sua relação com o meio ambiente e com a justiça social. Logo, a administração se apresenta como órgão social responsável por tornar produtivos os recursos e impulsionar o progresso econômico, com objetivos bem delineados que serão sempre decisivos para o equilíbrio socioeconômico da sociedade.

Em turismo, a idéia de sustentabilidade não abandona os preceitos econômicos, mas se respalda fortemente na questão da equidade social. As pessoas envolvidas num negócio, muitas vezes não sabem o que sua administração faz ou para onde vai, como age e por que, se está se saindo bem ou não.

É fato que, em qualquer área, a Administração é uma parte indispensável da vida de qualquer negócio de turismo e que tal essência não pode ser desvinculada dos objetivos finais da empreitada comercial sem comprometer o desempenho da mesma. Naturalmente, é sempre importante adaptar-se rápida, inteligente e racionalmente às alterações econômicas, mas administrar é muito mais do que reagir e adaptar-se. Acarreta a responsabilidade pela tentativa de moldar o ambiente econômico, pelo planejamento, alterações no ambiente econômico e constante superação das barreiras ao desenvolvimento lucrativo do empreendimento.

---

\*DRUCKER, Peter. *Prática da administração de empresas*. SP:Thompson Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. *A administração na próxima sociedade*. SP:Nobel, 2003.

\_\_\_\_\_. *Administando em tempos de grandes mudanças*. 3ª. ed., SP: Thompson Pioneira, 1996.

O gestor é o ente que faz a união dos objetivos econômico-sociais da empresa com a capacidade produtiva dos recursos humanos, naturais e materiais disponíveis. Por assim dizer, uma empresa não pode ser simplesmente um agrupamento mecânico de recursos, mas um compêndio de ações que se moldam ao capital e geram lucro em um processo interdependente de ampliação. A função final do gestor é dirigir os trabalhadores e o trabalho propriamente dito.

De certo, em muitos casos relacionados a pequenas e médias empresas, o gestor acumula funções, dos níveis mais básicos ao relacionamento direto com os clientes, o que implica em maior organização e diversificação do trabalho para torná-lo mais adequado à realidade da pequena produção ou prestação de serviço. Implica ainda a consideração do recurso humano diversamente dos demais, no controle do próprio trabalho, na sua intensidade e motivação própria, buscando ter suas necessidades pessoais e empresariais satisfeitas por meio da realização do negócio.

Este caso se aproxima fortemente da realidade das pequenas empresas do setor de turismo, que por questões de oportunidade, investimento ou realidade local nem sempre se enquadram nos modelos de análises quantitativas de empreendimentos maiores e misturam a primazia da instituição econômica com a necessidade da realidade informal de administrar o negócio.

De qualquer forma, para operar comercialmente na realidade capitalista deste século, não se pode deixar de considerar a instituição econômica e a orientação gerencial como condições indispensáveis de sobrevivência sustentável e de direcionamento dos negócios. Mesmo que a sociedade ocidental não seja uma instituição econômica simplesmente, há de se priorizar os três grandes encargos da gestão: a direção do negócio, a direção dos chefes e a direção dos trabalhadores. Sem esquecer que é peculiar o fato de um administrador ter que acumular as três funções e mais outras, no pequeno negócio, não se pode desvincular da responsabilidade gerencial a tarefa de validar hoje o negócio que será gerido amanhã. O dia-a-dia da pequena empresa de turismo está muito mais voltado para o propósito do negócio do que para a maximização do lucro.

Aliás, esta é uma importante consideração para os gestores do ramo ao planejarem suas metas e objetivos. As forças econômicas impõem limites aos descuidos da administração e criam oportunidades para sua ação, mas, por si só, não determinam o que uma empresa é ou o que faz. A administração não

é simplesmente uma reação às imposições do mercado, mas uma criadora de forças resultantes, que tem como responsabilidade assegurar o desenvolvimento e o sucesso contínuo do pequeno empreendimento. Entretanto, se o negócio não pode ser definido unicamente em termos de lucro, não significa que a rentabilidade não tenha importância. O lucro não é a explicação, a causa ou a razão de ser da conduta e das decisões comerciais, mas a prova de sua validade.

O propósito das organizações menores está muito mais voltado para o cliente. Este determina o que vem a ser o negócio ao se dispor a pagar por um serviço, que será convertido em riqueza para o empresário. No turismo, a experiência consumida adquire valor, e é decisiva para o progresso da relação comercial. O freguês, quando é bem servido, é a razão da produção, o alicerce da empresa, o marketing, o contato de venda, uma extensão do pequeno negócio na sua área de residência.

Uma vez entendida esta relação de dependência entre o cliente e o pequeno empreendimento e, considerando a capacidade do primeiro de levar o segundo, na lembrança, de volta para casa, cabe ao gestor da pequena empresa de turismo cuidar para que o equilíbrio entre as combinações de recursos humanos, materiais e financeiros se mantenha com foco no cliente e que, conseqüentemente, o binômio satisfação-lucro alcance níveis satisfatórios de manutenção do pequeno negócio.

As estruturas menores não oferecem melhores oportunidades para o desenvolvimento da gestão. Na verdade, os piores exemplos de falta de planejamento e dificuldades administrativas envolvem justamente estas empresas. A grande empresa apresenta vantagens significativas, podendo realizar muito mais facilmente trabalhos metódicos de formação de administradores por meio do patrocínio de cursos, contratação especializada ou pelo uso da própria realidade tácita.

No pequeno negócio, a fixação de objetivos e metas não são escopo de uma chefia executiva, são ocupações de tempo integral de uma (ou umas poucas) cabeça(s) que combinam gestão com função de vendas, atendimento ao cliente e, em alguns casos, produção. Este gestor, mesmo com foco no cliente, tem a missão de criar um todo que seja executável com os recursos que tem a seu dispor, neutralizando o que haja de fraquezas, ou seja, deve considerar o desempenho e os resultados da empresa em conjunto e as várias atividades separadas que levam ao resultado almejado. No jargão popular é como “assoviar e chupar cana, ao mesmo tempo”.

Há cinco operações básicas que podem traduzir o trabalho de um gerente de pequenos empreendimentos que, reunidas, integram recursos de um organismo vivo e crescente:

1. O estabelecimento de objetivos. O gestor precisa, antes de mais nada, saber onde quer chegar. Precisa ter objetivos bem delineados para que possa construir metas que levem a empresa ao lugar desejado. Ele decidirá sobre o que deve ser feito e dividirá com outras pessoas as tarefas de cumprimento de etapas. Nesta etapa, iniciam-se as discussões sobre Planejamento Estratégico;
2. Organização de metas. Uma vez consideradas as metas, o gestor analisa atividades, decisões e relações necessárias, classificando-as e distribuindo-as em subunidades de trabalho de acordo com a estrutura organizacional;
3. Motivação e comunicação. O administrador, dentro das possibilidades do empreendimento, estabelece critérios de responsabilidade pessoal/departamental para cada meta estabelecida. Cria ainda uma via de mão dupla para a comunicação interna que será utilizada para minimizar problemas de comunicação. A formatação de um modelo de incentivo e recompensa também pode ser incluída nesta etapa. Certamente, de acordo com o tamanho do negócio, esta etapa se expandirá mais ou menos na grade da organização;
4. Mensuração. Esta é uma operação importante do papel do gestor de qualquer empreendimento. Cabe-lhe fazer com que cada pessoa, departamento ou ação disponha de medidas que enfoquem o desempenho daquela atividade em relação às metas estabelecidas e, conseqüentemente, o efeito disso para a organização. A avaliação e interpretação dos resultados poderão direcionar as ações seguintes do planejamento; e
5. Desenvolvimento dos colaboradores. De acordo com o modelo de gestão, o crescimento das pessoas que trabalham no empreendimento pode ser facilitado ou dificultado. O gestor pode anular ou incentivar, dar integridade ou corromper, fortalecer ou deformar. Quanto melhor for a relação de satisfação do pessoal, maiores serão as chances de cumprimento das metas que unidas definem o objetivo final.

Essas categorias, apesar de não serem receitas de bolo, definem basicamente o trabalho complexo do gestor. No caso das pequenas empresas do setor de serviços, o balanço entre a aferição dos resultados e a satisfação imediata dos clientes esbarra nos fins desejados e nos meios disponíveis. Estabelecer objetivos, nestes casos, requer capacidade mínima de análise e sintetização de resultados. Existe, porém, um fator preponderante e muito presente na realidade do pequeno negócio que se aplica a aos gerentes do setor: a experiência.

A capacidade de formular objetivos não transforma qualquer um em gerente. A experiência e o conhecimento tanto do negócio quanto do mercado local fazem do gestor de pequenas empresas um caso especial da administração privada. Grande parte do seu ferramental está na informação, interna e externa. Sua capacidade de aglutinar dados é multiplicada pela relação direta com o poder local e com seus colaboradores. Há pouca distância entre as posições organizacionais e os resultados podem ser analisados com mais rapidez. Por isso, as metas e objetivos podem ser adequados com mais facilidade às novidades do mercado e as habilidades gerenciais tendem a ser mais eficientes em curto prazo.

Por fim, para administrar um pequeno negócio, há de se preparar para a dedicação que o empreendimento exigirá. Conceitos e métodos devem ser ensinados e aprendidos por meio sistemático e somados à experiência. Não se separa um do outro. O administrador do futuro que se constrói a partir de hoje precisará, de fato, de duas preparações no lugar de uma. Certas coisas serão aprendidas antes de ser chefe, em geral voltadas a valores técnico-administrativos, outras, serão incluídas durante a vida gerencial e formatarão a maturidade resultante da capacidade de administrar por objetivos, analisando os negócios da empresa em relação às necessidades dos clientes, formulando objetivos e equilibrando-os para harmonizar as necessidades do futuro imediato e próximo.

# FICHA TÉCNICA

---

## **MINISTÉRIO DO TURISMO**

Walfrido dos Mares Guia, Ministro de Estado  
Secretaria Nacional de Políticas de Turismo  
Airton Nogueira Pereira, Secretário

### **Diretoria de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico**

Tânia Brizolla, Diretora  
Benita Monteiro, Coordenadora-geral de Regionalização  
Nicole Facuri  
Sônia Dias  
Surama Bandeira  
Walber Guimarães

## **SEBRAE NACIONAL**

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**  
Paulo Tarciso Okamoto, Presidente

### **Diretoria de Administração e Finanças**

Cezar Acosta Rech, Diretor

### **Diretoria Técnica**

Luiz Carlos Barboza, Diretor

## **Gerência da Unidade de Atendimento**

### **Coletivo, Comércio e Serviços**

Vinícius Lages, Gerente

Dival Schmidt

Ilma Ordine Lopes

Germana Barros Magalhães

Valéria Barros

## **FGV/RJ**

### **Fundação Getúlio Vargas**

Carlos Ivan Simonsen Leal, Presidente

Bianor Scelza Cavalcanti, Diretor EBAPE

Luiz Gustavo Barbosa, Coordenador NEATH

Déborah Moraes Zouain, Coordenadora NEATH

Adonai Teles, Coordenador do Projeto

André Coelho, Supervisor Técnico do Projeto

Joaquim Rubens Fontes Filho, Coordenador Acadêmico NEATH

## **IMB**

### **Instituto Marca Brasil**

Daniela Bitencourt, Diretora Superintendente

Alice Souto Maior

Rosiane Rockenbach

## SOBRE OS AUTORES DOS ANEXOS

*André Meyer Coelho* é Mestrando em Administração Pública pela EBAPE-FGV, pós-graduado em Gestão de Turismo e Hotelaria pela EBAPE-FGV e graduado em História pela UFF-RJ. Possui experiência profissional em consultoria junto ao Núcleo de Estudos Avançados em Turismo e Hotelaria (NEATH-FGV) e projetos para órgãos públicos e privados ligados ao turismo. Cuidou da Supervisão técnica do conteúdo e é autor do texto “O gestor na pequena empresa de turismo. Um olhar sob os conceitos de Peter Drucker”.

*Laura Monteiro* é Mestre em Administração Pública pela EBAPE-FGV, pós-graduada em Gestão de Turismo e Hotelaria pela EBAPE-FGV e graduada em Arquitetura e Urbanismo pela FAU-UFRJ. Possui experiência profissional em consultoria e projetos para órgãos públicos ligados ao Turismo. Escreveu os casos Portal de Hospedagem, STB e Agencia Navegantes.

*Luiz Henrique Rodrigues da Silva* é Mestrando em Administração Pública pela EBAPE-FGV, pós-graduado em Gestão Empresarial pela EPGE-FGV e graduado em Administração de Sistemas pela Escola Naval. Possui experiência profissional em Gestão e em projetos de Planejamento Estratégico. Escreveu os casos Itaúna Inn e Maris Turismo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAIN & Company. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? *HSM Management*, n.19, mar./abr., 2000, p.122-130.
- BARBOSA, Luiz Gustavo; ZOUAIN, Débora Moraes (orgs). *Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. São Paulo: Aleph, 2004.
- BRANDENBURGER, Adam; NALEBUFF, Barry. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1996.
- CARVALHO, Caio Luiz de; BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros. *Discussões e propostas para o turismo no Brasil: Observatório de Inovação do Turismo*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. Construindo a visão da empresa. *HSM Management*, nº 7, mar./abr., 1998, p.32-42.
- COOPER, Cary L. & ARGYRIS, Chris. *The concise Blackwell encyclopedia of management*. Malden: Blackwell, 1998.
- DAVID, Fred R. *Strategic management*. 5ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- DAY, George S., REIBSTEIN, David J., com GUNTHER, Robert. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1989.
- FRANCIS, Dave. *Step-by-step competitive strategy*. London: Routledge, 1994.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. São Paulo: Makron Books, 1993. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 2. Ed. Cambridge: Blackwell Publisher, 1995, p.17.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, v. 38, n.4, p.45-56.
- MANAGEMENT update. *Suplemento exclusivo* das publicações Amana, jul/set 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andrea de Lima. Plano empresarial em 4 etapas. *Caderno de pesquisas em administração*. São Paulo, v.1, n.11, 1º trim., 2000, p.1-11.
- TIFFANY, Paul & PETERSON, Steven D. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TZU, Sun. *A arte da guerra*. 12ª. ed. Rio de Janeiro: Record, s/d. (Adaptado por James Clael).