

ELABORAR O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA OPERADORA DE TURISMO XYZ

Elisandra Teresinha Kalinoski Carvalho¹⁹
João Carlos Bugs²⁰

RESUMO

O presente trabalho teve como finalidade elaborar um diagnóstico organizacional na operadora de turismo XYZ, na cidade de Parobé/RS. Este trabalho utilizou-se de pesquisas bibliográficas para a fundamentação teórica e, posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo, na qual foram feitas análises que serviram de base para elaborar o diagnóstico organizacional da empresa em estudo. A presente pesquisa teve como objetivo investigar a proposta de diagnóstico nas áreas de atuação e no processo comercial da organização. O diagnóstico é de extrema importância no aspecto organizacional da empresa, razão pela qual a sua escolha visa identificar problemas enfrentados pela organização e determinar as suas causas, proporcionando, dessa forma, subsídios para um melhor gerenciamento na configuração das soluções. Portanto, o presente trabalho visa contribuir de forma informativa para todos os interessados no assunto, assim como o acompanhamento de todo o processo de elaboração, implantação e monitoramento. Como resultado, ficou claro que fazer um diagnóstico de empresa, em qualquer situação, é um trabalho de imensa responsabilidade, significando sucesso nos custos, entre outros aspectos. Por meio da pesquisa, foi possível identificar alguns dos pontos que precisam ser melhorados para que a empresa possa alcançar seus objetivos. Esses pontos são: qualidade nos ônibus, pouca divulgação da empresa, poucos funcionários, pouca experiência dos funcionários, grande número de concorrentes e baixo número de viagens nacionais e internacionais.

Palavras-chave: Diagnóstico. Operadora. Turismo.

ABSTRACT

The present work had the purpose of elaborating an organizational diagnosis in the tourist operator XYZ, in the city of Parobé / RS. This work was based on bibliographical research for the theoretical foundation and, later, a field research was carried out, in which analyzes were made that served as a basis for elaborating the organizational diagnosis of the company under study. The present research had the objective to investigate the proposal of diagnosis in the areas of performance and in the financial and commercial process of the organization. The diagnosis is of extreme importance in the organizational aspect of the company, which is why its choice aims to identify problems faced by the organization and determine the causes of them, thus providing subsidies for better management in the configuration of solutions. Therefore, the present work aims to contribute in an informative way to all those interested in the subject, as well as the follow-up of the whole elaboration, implementation and monitoring process. As a result, it became clear that making a business diagnosis in any situation is a job of immense responsibility, meaning success in costs, among other things. Through the research, it was possible to identify some of the points that need to be improved so that the company can reach its objectives. These points are: quality in the buses, lack of publicity of the company, few employees, few experience of the employees, large number of competitors, low number of national and international trips.

Keywords: Diagnosis. Operator. Tourism.

¹⁹ Acadêmica do Curso de Administração pelas Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS.
elisandracarvalho@faccat.br

²⁰ Professor e Orientador do Curso de Administração pelas Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. joaobugs@faccat.br

1 INTRODUÇÃO

Durante a graduação no curso de Administração, estudam-se diversas áreas do conhecimento, algumas com profundidade, outras nem tanto. O diagnóstico organizacional é uma delas, sendo uma ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações, o que em uma agência de viagens não é diferente, pois sua principal função é fornecer serviços de turismo ao consumidor.

O aumento da oferta de serviços turísticos ocorre devido à globalização, ao avanço da tecnologia e à facilidade na obtenção de informações de mercado. Para estar capacitada a competir por uma fatia maior no mercado, muitas empresas passaram a aceitar a necessidade da criação de um planejamento, a fim de poder atingir seus objetivos. O mercado turístico é um segmento amplo da economia, fazendo parte de sua estrutura hotéis, agências de viagens, empresas de eventos, empresas de transporte, entre outros serviços. Para Masina (2002, p. 26),

O mercado turístico, como qualquer outro tipo de mercado, é o espaço onde produtores e consumidores do turismo, isto é, os agentes econômicos do setor, tomam suas decisões a respeito do que produzir, para quem produzir e que tipo de bem turístico deverá ser produzido. Ou, ainda, que tipo de serviço será prestado. O mercado turístico é, pois, o local onde se definem e se estabelecem as relações comerciais entre compradores e vendedores.

O mercado de empresas de agenciamento de viagens apresenta uma grande competitividade, muito devido à quantidade de agências e não necessariamente pela diversidade ou diversificação em serviços prestados. Ao analisarem-se como as agências atuam no mercado, é possível perceber que existe uma concentração de atuação nos mesmos serviços, ou seja, a maioria das empresas presta serviços a seus clientes com os mesmos produtos.

Masina (2002) esclarece que a comercialização de produtos em agências de viagens se dá principalmente

[...] através da venda de roteiros turísticos e, se possíveis roteiros integrados, os quais são montados pelas operadoras. Estas, por sua vez, os repassam às agências de viagens para sua comercialização. É importante salientar que, na sua maioria, toda atividade econômica dos serviços de apoio ao turista é realizada pela iniciativa privada do trade turístico, não havendo praticamente participação do setor público (MASINA, 2002, p.29).

Algumas empresas buscam ações que objetivam destacar-se de seus concorrentes devido à alta competitividade e à necessidade de aumentar ou manter sua participação no mercado. Para que os objetivos empresariais sejam atingidos, busca-se o aprimoramento dos processos e ferramentas de gestão, que são métodos necessários devido às novas tecnologias.

Como o turismo numa visão sistêmica é considerado um sistema aberto (BENI, 1998; ACERENZA, 1987), podendo, portanto, sofrer influência de vários fatores externos, não se pode deixar de considerar as inovações e tendências do cenário mundial como determinantes do grau de

desenvolvimento da atividade, considerando a reflexão sobre a qualidade como uma base importante para a escolha de determinadas estratégias de marketing e operacionais a serem adotadas pelas empresas do setor, visando a manutenção de sua participação nesse mercado.

A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócios em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, quanto no sistema de gestão adotado.

Na formação acadêmica dos estudantes de Administração, o estudo dessas áreas, além de propiciar aos futuros profissionais um aumento significativo no seu nível de conhecimento e uma forma diferente de encarar sua profissão, também agrega saberes que podem fazê-los destacarem-se no mercado de trabalho e impulsionar sua carreira profissional.

As áreas do Planejamento Estratégico e Diagnóstico Organizacional estão relacionadas à Administração. Dessa forma, este artigo é de grande relevância por tratar de um tema inovador, que pode propiciar base teórica e prática para outras pesquisas, assim como conhecimentos sobre o tema.

O objetivo geral é analisar o ambiente organizacional na empresa XYZ. Seus objetivos específicos consistem em analisar a matriz *SWOT*, ambiente interno; analisar o processo comercial da empresa; e propor sugestões para melhorar o desempenho.

A empresa pesquisada atua há 20 anos no mercado na cidade de Parobé – RS. Conta com uma equipe de profissionais qualificados em turismo, transporte para empresas, universitários e fretamento em geral.

Seu maior objetivo é a qualidade dos serviços, trazendo segurança e conforto, valores que fazem da empresa uma das mais conceituadas em transporte rodoviário de passageiros no âmbito do Rio Grande do Sul.

A empresa oferece transporte nos mais diversos setores, entre eles: turismo religioso, escolar, lazer, negócios, compras e eventos. A empresa atua também em viagens internacionais, criando roteiros especiais de acordo com as necessidades dos clientes.

Segundo Fonseca (2002, p. 32), “[...] existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicados com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta”. De acordo com o autor, “[...] a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios de empresas, etc”.

Para este estudo, a fase exploratória teve por objetivo o levantamento bibliográfico, que serviu para aumentar a compreensão do autor e proporcionar informações suficientes para a fase seguinte (MATTAR, 1999).

Além disso, a pesquisa teve caráter qualitativo, que, segundo Silveira e Cordova²¹³ (2009), é aquela que não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da

compreensão de determinado assunto de um grupo social, uma organização, etc. A pesquisa prática realizou-se por meio do envio de questionários para os diferentes graduandos e graduados colaboradores da empresa.

Para tanto, a amostragem foi não probabilística intencional com 10 pessoas que trabalham na operadora de turismo na cidade de Parobé no Rio Grande do Sul. Optou-se por escolher os responsáveis administrativos, representados pelos proprietários ou gerentes da organização selecionada para a entrevista, pois se trata de empresa de estrutura pequena, na qual, geralmente, são acumuladas funções e a responsabilidade é centralizada nas mãos desses profissionais.

Após o levantamento, os dados e as informações foram analisados com base na análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011),

[...] caracteriza-se por ser um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Os resultados encontrados podem ser acompanhados no corpo do presente artigo (BARDIN, 2011, p. 48).

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O que é uma operadora de turismo.

A Operadora de Turismo geralmente não trabalha com a comercialização dos eventos e passeios diretamente para o turista. Sua atividade consiste em elaborar um programa turístico, adquirir os serviços de hotéis, fretar aviões, contratar transporte de terra, comprar *tickets* para eventos, etc., e disponibilizar esses pacotes para que as agências de viagens e turismo possam comercializá-los. A operadora de turismo tem os mesmos deveres e responsabilidades da agência de viagem perante o consumidor.

O mercado turístico é um segmento amplo da economia, fazendo parte de sua estrutura hotéis, agências de viagens, empresas de eventos, empresas de transporte, entre outras. O turismo é uma atividade complexa, pois envolve vários setores da economia de uma localidade e cria um efeito multiplicador entre eles (LEMOS, 1999; RAMIREZ, 2000).

O mercado de empresas de agenciamento de viagens apresenta uma grande competitividade muito devido à quantidade de agências e não necessariamente pela diversidade ou diversificação em serviços prestados. O planejamento é,

[...] um conjunto de atividades tendentes à transformação do comportamento de um fenômeno, servindo como um instrumento de transformação e de racionalização de uma realidade existente em uma realidade desejada visando satisfazer necessidades humanas e sociais. (MOLINA, 2001, p.81).

²¹ A obra de Silveira e Córdova faz parte do livro *Métodos de Pesquisa*, coordenado por Tatiane Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira.

Bethlem (2002, p.116), por outro lado, afirma que “[...] o planejamento visa orientar ações futuras”, mas como o futuro não é nem previsível nem determinável, o planejamento deve ser encarado como “um exercício intelectual permanente” para que as pessoas desenvolvam a habilidade de trabalhar com as incertezas.

2.2 Ambiente interno

O ambiente interno é um fator muito importante a ser considerado na análise da empresa, pois, muitas vezes, não existe mão de obra capacitada para atuar na organização ou, se existe, é cara demais, problema que pode inviabilizar um negócio. No primeiro caso, as empresas podem investir em treinamentos e capacitação de pessoal, mas essa opção requer tempo e dinheiro. Já o segundo caso pode realmente representar prejuízo para a organização, que tem de pensar em um novo lugar para se instalar, no qual os salários possam ser condizentes com os valores que ela tem condições de pagar. Em virtude dessa necessidade, muitas empresas instalam-se em países em desenvolvimento, para que possam reduzir seus custos com mão de obra.

O microambiente também sofre influências do entorno da empresa. São diversos os elementos que estão presentes e que impactam as atividades das organizações de maneira positiva ou negativa. Enquanto o ambiente geral influencia todas as empresas de forma ampla, o específico está diretamente relacionado àquilo que a empresa desenvolve. Para entender esse cenário, podem-se utilizar as forças que se aplicam ao modelo das cinco forças de Porter (1999), a saber:

- Ameaça de novos concorrentes;
- Rivalidade dos concorrentes existentes;
- Ameaças de produtos e serviços substitutos;
- Poder de compra dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores.

O cliente tem um forte poder de mudança e exigência em relação às empresas, fazendo com que definam metas e, muitas vezes, moldem seus produtos e serviços para responder adequadamente a esse cenário, pois conhecem a fragilidade da competição envolvida. Para que as organizações possam atender e se antecipar às necessidades desses clientes, muitas utilizam pesquisas, a fim de conhecer e compreender as necessidades e preferências de seus consumidores.

Os fornecedores são empresas que prestam todos os tipos de produtos e serviços, que podem ser diretos ou indiretos, para a produção e comercialização de bens e serviços. As empresas devem ter boas relações com fornecedores, principalmente aqueles com alto poder de barganha, para que possam minimizar problemas de fornecimento e, assim, alterar sua operação.

Os concorrentes são empresas que produzem ou comercializam produtos ou serviços semelhantes ou que podem eventualmente substituí-los. No ambiente operacional, as empresas

devem ficar muito atentas às mudanças que ocorrem com os concorrentes, pois elas afetam diretamente a venda dos seus produtos, podendo se tornar uma vantagem competitiva, quando seu produto tem mais valor agregado, ou uma grande desvantagem, quando o cliente opta pelo concorrente.

2.3 Financeiro

Maximiano (2004, p.31) afirma que:

[...] a função financeira cuida do dinheiro da organização. Ela tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno dos acionistas no caso das empresas. Ao mesmo tempo, a função financeira busca manter certo grau de liquidez para que a organização consiga cumprir seus compromissos.

Bulgacov (1999, p. 230) destaca que “[...] uma administração financeira eficaz exige o domínio e a sabedoria de decidir adequadamente sobre investimentos, financeiros e gestão de resultados”.

A partir do momento que a empresa tem uma administração financeira eficaz, tem um acompanhamento mensal das ações e a correção das distorções quando os resultados não acompanham os objetivos previstos.

2.4 Recursos Humanos

Conforme Maximiano (2004), a função de recursos humanos ou de gestão de pessoas tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga.

Uma boa imagem da empresa atrai mais profissionais capacitados. A organização precisa utilizar de forma eficiente algumas técnicas de seleção, como entrevistas, testes e simulações, que lhe permitem selecionar as pessoas mais adequadas às funções de que dispõe.

Além disto, é muito importante o treinamento que, na empresa pesquisada, é feito dentro do próprio ambiente de trabalho, seja pelo chefe ou por um instrutor especialmente preparado. Os instrumentos utilizados em situação de treinamento são os manuais, bem como simulações, instrução programada e outros.

Tendo essa visão sobre estabelecimento do treinamento, Bergamini (1990, p.39) continua afirmando que “[...] o termo treinamento é empregado, na maioria das vezes, como preparo específico para o bom desempenho das várias tarefas que compõem os diferentes cargos”.

Dessa forma, segundo Dessler (2014), a análise de cargos é o procedimento por meio do qual você determina as atribuições dos cargos que está analisando e as características das pessoas que serão contratadas.

Assim, a análise de cargos produz informações para as descrições de cargos, ou seja, uma lista de tarefas envolvidas no trabalho e as especificações de cargos, o perfil adequado para sua realização, isto é, qual “tipo” de pessoa contratar para o trabalho.

Praticamente todas as ações relacionadas à gestão de pessoas e talentos, entrevistas de candidatos, treinamento e avaliação dos funcionários, por exemplo, dependem de uma visão clara das especificações do trabalho e quais características e habilidades são necessárias para realizá-lo de maneira satisfatória.

Além disso, é importante que a organização procure proporcionar aos funcionários uma política de remuneração atrativa, que leve em consideração não apenas os mais altos salários do mercado, mas também uma atraente oferta de benefícios.

Inclusive, a empresa deve contar com métodos adequados de avaliação para determinar as expectativas que os funcionários têm em relação ao trabalho e à empresa, podendo melhorar a performance e a satisfação dos colaboradores. Outro aspecto importante é a avaliação de desempenho que, segundo Marras (2012, p. 134),

[...] é um instrumento extremamente valioso e importante na administração de recursos humanos na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização.

Nesse contexto, fazem parte também a análise da rotatividade, denominada de turnover²², que representa as entradas e saídas, admissões e demissões de funcionários em uma empresa.

2.5 Vendas

Com vistas a uma boa gestão estratégica, é fundamental que sejam observados alguns aspectos para a eficiência na área de vendas, a força de vendas em especial, cujos vendedores devem ser qualificados e capacitados para atenderem aos seus clientes que estão cada vez mais rigorosos em relação à demanda de mercado.

Vender é praticar uma comunicação direta que possibilita entender como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou organização que podem estar à disposição de potenciais clientes, visando atender às suas necessidades (KOTLER, 2003).

A venda pessoal funciona como um elo entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa para muitos de seus clientes e ele exerce papel importante ao trazer para a organização informações relevantes sobre os seus clientes. Por essa razão, a empresa precisa empenhar-se ao máximo para planejar suas forças de vendas, ou seja, verificar habilidades necessárias para a função, o papel estratégico, definir a estrutura, acompanhar seu desempenho e a remuneração dos membros da equipe (KOTLER, 1998).

²² Turnover significa a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio em uma empresa.

Além disso, definir o potencial de mercado que representa o volume máximo de vendas que a organização poderá alcançar em determinado segmento de mercado em um período, considerando o nível de esforço de *marketing* do setor, bem como as condições ambientais para a efetivação do processo comercial (CASTRO; NEVES, 2008; KOTLER, 2000).

Portanto, a previsão de vendas representa o nível esperado de vendas que a empresa poderá atingir a partir de um planejamento de *marketing* desenvolvido. A referida projeção é uma informação de caráter fundamental para a definição de áreas e territórios, para a avaliação da equipe de vendas, para a definição de metas, bem como para a escolha de representantes ou vendedores a serem contratados, enfim, diversas decisões necessárias à determinação do mercado (CASTRO; NEVES, 2008).

2.6 Planejamento

Segundo Oliveira (1991, p. 62), “[...] planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização”.

É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades, que, segundo Oliveira (1991),

A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo e o desafio. Normalmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional da empresa. A partir delas, devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados por meio de um conjunto de projetos (OLIVEIRA, 1991, p. 62).

É preciso tornar a elaboração da estratégia um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, segundo Mintzberg (2000).

É preciso tornar a elaboração da estratégia um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, segundo Mintzberg (2000).

Assim, aparecem nesse contexto empresas que se unem na forma de parcerias, ou *joint ventures*, para que possam ter vantagens em seus processos de produção, venda ou distribuição de produtos. Muitas vezes, uma única organização não tem poder suficiente para atuar em determinado mercado ou expandir suas operações. Nesse caso, ao se aliar a um parceiro estratégico, o empreendimento obtém forças para crescer e conquistar outros nichos.

2.7 Marketing

O *marketing* talvez seja, hoje, dentro das organizações, a área mais importante do ponto de vista estratégico dos acionistas. Isso ocorre porque o *marketing* “[...] é visto como a tarefa de criar,

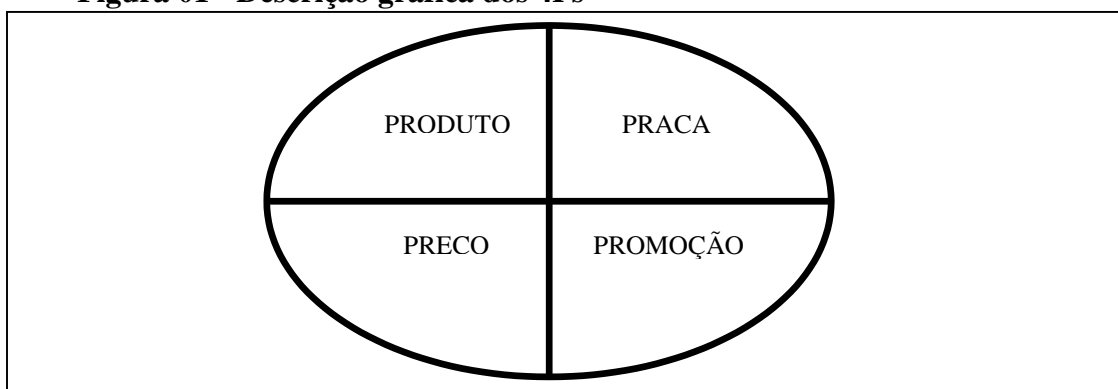
promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas” (KOTLER, 2000, p.25).

Segundo Maximiano (2004), o objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. Tanto as organizações lucrativas quanto as não lucrativas realizam atividades de *marketing*.

O composto dos 4 Ps constitui-se uma referência básica para a gestão de *marketing*. Embora existam teorias que ampliem e provoquem alterações no mix de *marketing*, considera-se que isso não invalida sua praticidade, apenas são abordagens diferentes.

O composto de marketing ou mix de *marketing* é formado por quatro elementos, os 4Ps de *marketing*, definidos pelo produto, preço, promoção e praça, conforme Figura 01, no qual estão envolvidos inúmeras variáveis mediadoras de um negócio, como pessoas, embalagens, lucro, política, bem como outras, como marcas, logística, propaganda e descontos, tendo como o foco principal sempre o consumidor, destacando, assim, o foco do *marketing* (AMBROSIO, 1999).

Figura 01 - Descrição gráfica dos 4Ps



Fonte: adaptado pela acadêmica com base em Ambrósio (1999).

Também Las Casas (2009) acrescenta que os 4Ps já têm novas alterações, como 6P's, 8P's e 4C's e assim por diante, dando ênfase que a comercialização não mudou, mas, sim, as novas tendências na ferramenta utilizada, como exemplo a pesquisa de mercado, em virtude de alterações ambientais. Em outras palavras, de acordo com Ferrel *et al.* (2000, p. 132), “[...] são um conjunto de características e vantagens que têm a capacidade de satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, entregando, assim, benefícios valiosos”.

Torna-se importante ressaltar que Dias (2009, p. 132) explicita que o marketing é importante “[...] quanto às características técnicas do produto e à percepção que os consumidores têm dele. Sendo, portanto, objeto físico, serviços, lugares, organizações e ideias”.

De acordo com Galão e Berto (2009, p. 121) “[...] destacam que é a representação do valor do produto que é cobrado dos consumidores com referência ao preço”. Para Bulgacov (1999, p. 174), o “[...] preço de um produto no mercado é muito importante, pois nele estão envolvidos os

custos de fabricação e a margem de lucro desejada, sendo necessário efetuar adequações para diferentes regiões, momentos, clientes”.

Quanto à promoção, McCarthy; Perreault Junior (1997, p. 230) definem-na como “[...] a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamentos”.

Nesse contexto, faz-se importante analisar a diferença entre promoção, ou promoção de vendas, e o marketing promocional.

A promoção abarca o significado de qualquer atividade realizada para tornar mais conhecido e prestigiado um produto, serviço, marca, pessoa ou instituição. No caso da promoção dos 4 Ps, é uma relação à vendas: impulsionar, gerar, provocar, causar, propagandear, anunciar, alardear (autopromover-se).

Composto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir posse (COBRA, 1997, p. 250).

Para Parente e Barki (2014), é preciso entender o porquê de as pessoas comprarem, quais os motivos das compras, ou seja, atendê-las da melhor forma possível. Além disso, identificar suas necessidades e desejos para satisfazê-las da melhor forma, pois, nesse sentido, a concorrência sempre aumenta, uma vez que todos procuram formas de se aperfeiçoar no mercado com o objetivo de seduzir o cliente. Portanto, os clientes com alto grau de satisfação aumentam a fidelidade e a recompra.

Marketing promocional, de acordo com Ferracciu (2008, p.13), “[...] é uma operação de planejamento estratégico ou tático, combinando, sinérgica e sincronizadamente, as ações de promoção de vendas com uma ou mais disciplinas das outras comunicações multidisciplinares de marketing”. Portanto, trata-se de um tipo de marketing e não de um método de promoção.

2.8 Análise Organizacional – Matriz SWOT

Nos dias atuais, um dos elementos muito importantes para uma organização é representado pela possibilidade de se analisar as possíveis ocorrências no futuro. Nesse contexto, realizar a avaliação do comportamento das empresas por meio da análise das suas características internas e externas diante do mercado competitivo que se encontra torna-se fundamental.

A análise *SWOT* é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas porque força a organização a se confrontar com o ambiente (interno e externo), identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras (SERRA; TORRES, 2004).

Como destacam Fernandes *et al.* (2013), uma das ferramentas de análise de cenários importantes para a vida de uma organização é a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) que, na sua tradução, representa força, fraqueza, oportunidade e ameaça, sendo uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, sejam de pequeno ou grande porte.

A origem do modelo da "Matriz *SWOT*" surgiu na década de 1960, quando foram elaborados estudos na escola de administração, momento no qual foi analisada a compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, bem como as variáveis que poderão ter reflexos nas "Oportunidades" e "Ameaças" (FAGUNDES, 2010).

Portanto, a ferramenta de análise *SWOT* proporciona ao gestor de uma empresa, independente do seu tamanho, a situação de como ela se encontra perante seus concorrentes, possibilitando ações que a torne mais eficiente.

Na concepção de Ulrich *et al.* (2002), a análise *SWOT* é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer na análise organizacional ou elaboração de planos. Além disso, segundo Andion e Fava (2002, p. 43), "[...] por meio da análise dos pontos fortes e fracos os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente".

Portanto, o papel do gestor deve ser de evitar as ameaças externas, o que nem sempre é possível, aproveitar as oportunidades externas por meio de ações que tragam reflexos positivos, visando fortalecer os pontos fortes da organização e minimizar as fraquezas por meio da sua redução ou eliminação.

Nesse sentido, é muito importante manter a análise *SWOT* atualizada, o que fará com que a empresa consiga antecipar-se a muitas dificuldades que, porventura, possam ocorrer.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa, que se configura como um estudo de caso, buscou analisar o uso do diagnóstico organizacional em uma operadora de turismo. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Com base nos procedimentos técnicos, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e documental, pois buscou-se apresentar a importância do diagnóstico organizacional, relação essa que se encontra na pesquisa bibliográfica e pela análise de documentos.

Portanto, a fase exploratória teve por objetivo o levantamento bibliográfico que serviu para aumentar a compreensão do autor e proporcionar informações suficientes para a fase seguinte (MATTAR, 1999).

Assim, a pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de obras de diversos autores que descreveram as principais características de cada área do conhecimento e a possível relação entre elas. Segundo Fonseca (2002, p. 32), existem pesquisas científicas

[...] que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicados com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

De acordo com Fonseca (2002, p.32), “[...] a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios de empresas, etc”.

Com referência à técnica de coleta de dados, a pesquisa teve caráter qualitativo, sendo aquela que não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de determinado assunto de um grupo social, uma organização, etc.

Considerando que, segundo Marconi e Lakatos (2010, p.147), “[...] a amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo; é um subconjunto do universo”, essa foi de caráter não probabilístico intencional, com 10 pessoas que trabalham na operadora de turismo na cidade de Parobé no Rio Grande do Sul. Optou-se por escolher os responsáveis administrativos, representados pelos proprietários ou gerentes da organização selecionada para a entrevista, pois se trata de organização de estrutura pequena, nas quais, geralmente, são acumuladas funções e a responsabilidade é centralizada nas mãos desses profissionais.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário semiestruturado enviado por e-mail para os participantes, visando a obter informações da relevância dada por esses ao diagnóstico organizacional.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), esse tipo de questionário caracteriza-se por seguir um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Acompanhando o questionário, apresentou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual tem a finalidade de demonstrar o comprometimento e a seriedade da pesquisa, assim como possibilitar ao entrevistado que abandone o questionário a qualquer momento em que achasse a pergunta inoportuna ou causasse algum tipo de constrangimento. Da mesma forma, as informações coletadas foram tratadas com sigilo e privacidade sem que houvesse a identificação das pessoas participantes.

Após o levantamento de dados, foi feita a análise dos resultados obtidos por meio do método de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011, p.48), a análise de conteúdo:

[...] caracteriza-se por ser um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Dessa forma, com base na análise de categorizações, os dados foram interpretados e relacionados para obtenção dos resultados planejados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Com a aplicação do questionário, foi possível chegar aos resultados apresentados neste capítulo.

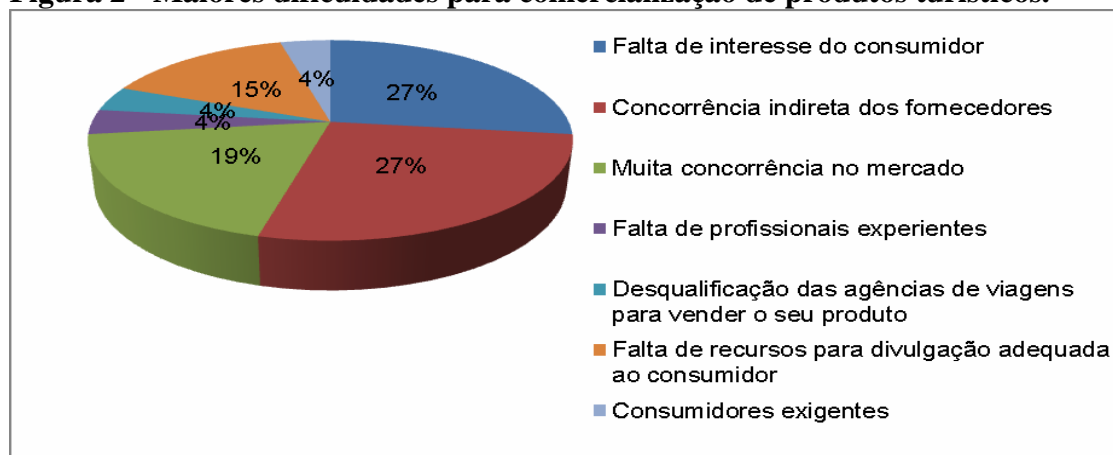
Na questão 1, que se refere à importância de ter um diagnóstico organizacional na operadora de turismo, todos os colaboradores informaram que é de total importância, pois é um instrumento que auxilia em suas tomadas de decisões e em suas ações futuras.

Na questão 2, que pergunta se a empresa faz a análise da matriz *SWOT*, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para saber onde precisa ser dada uma atenção especial para alcançar o sucesso, 30% dos colaboradores informaram que a empresa não faz a análise *SWOT*, mas que deveria fazê-lo por ser muito importante para o desenvolvimento da empresa, e os outros 70% informaram que a empresa faz, pois a redireciona para a tomada de decisões em relação às ações e busca por meio dessa análise acompanhar o mercado e pré-determina as ações que precisam ser realizadas para atingir o sucesso pretendido.

Sobre se o diagnóstico organizacional auxilia no desenvolvimento e gestão da empresa levantado na questão 3, de uma forma unânime os colaboradores informaram que é de extrema importância, pois ele contribui para uma melhor decisão. É por meio desse diagnóstico que se tem uma visão da empresa e se define a forma de gestão, ou seja, é um meio que habilita a empresa a ter uma visão clara para a tomada de decisão.

Na questão 4, que foi enumerar por grau de importância quais são as maiores dificuldades atuais para a comercialização de produtos turísticos, sendo que 1 representou **maior** importância e 7 a **menor** importância, obtiveram-se, conforme a Figura 2, os seguintes resultados:

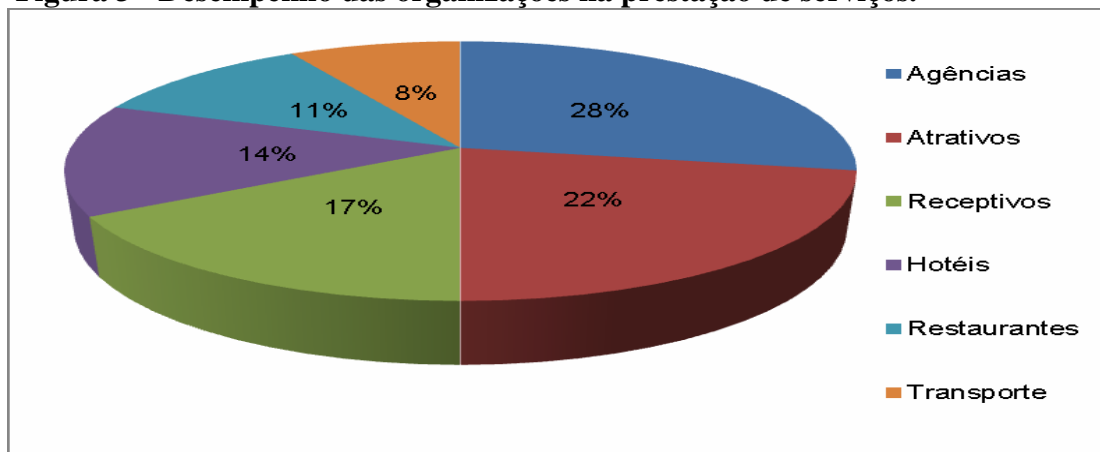
Figura 2 - Maiores dificuldades para comercialização de produtos turísticos.



Fonte: elaborado pela autora (2017).

Já na questão 5, sobre considerar o desempenho das organizações participantes do processo de prestação de serviço de seus produtos, a Figura 3 destaca os seguintes pontos:

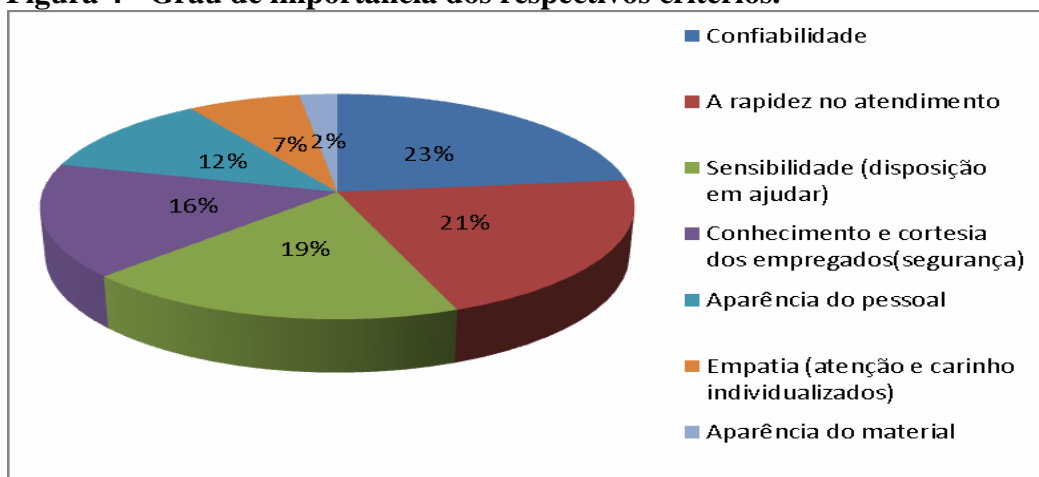
Figura 3 - Desempenho das organizações na prestação de serviços.



Fonte: elaborado pela autora (2017).

Quanto ao grau de importância que diversos critérios especificados podem afetar o produto turístico trazidos na questão 6, observam-se, na Figura 4, as respostas destacadas pelos respondentes.

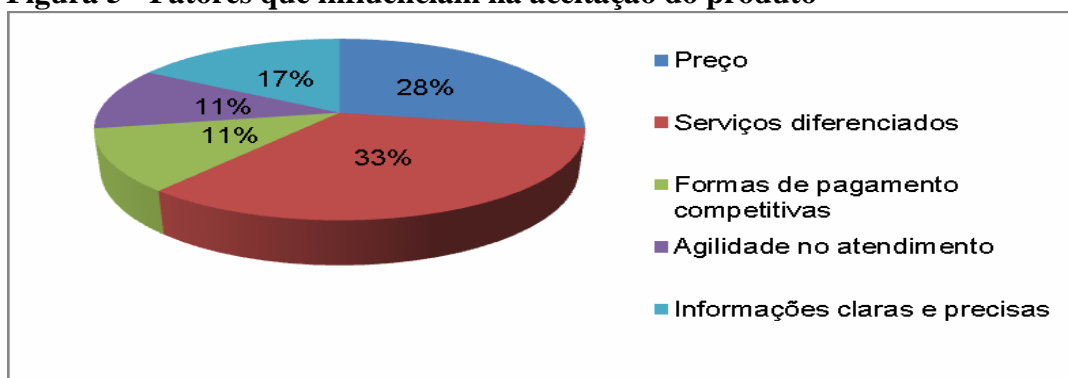
Figura 4 - Grau de importância dos respectivos critérios.



Fonte: elaborado pela autora (2017).

Na questão 7, foi perguntado para a equipe quem é o responsável pela elaboração dos produtos na organização. Nesse quesito, 50% dos respondentes observaram que era toda a equipe; 30%, que era o setor de criação e os outros 20%, que era a gerência a responsável pela elaboração produtos.

Com referência aos fatores que influenciam a boa aceitação de seu produto pelos clientes, questionado na pergunta 8, as respostas apresentadas na Figura 5 são as seguintes:

Figura 5 - Fatores que influenciam na aceitação do produto

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Já na questão 9, foi perguntado se os produtos são elaborados de forma que possam permitir ao cliente: 1) Desfrutar a viagem, porém, com inflexibilidade para alterações. Datas marcadas e serviços preestabelecidos, ou seja, o cliente é quem deve se adaptar ao produto; 2) Flexibilidade parcial de alterações nos serviços inclusos. Neste caso, o produto adapta-se parcialmente às necessidades do cliente; e 3) Ampla flexibilidade para realizar as adaptações necessárias, a fim de personalizar seu produto conforme sua vontade. O produto adapta-se totalmente às necessidades do cliente. Os resultados apontaram que 60% responderam a opção 1; 25% responderam a opção 2 e 15% responderam a opção 3, portanto, os clientes devem se adequar aos produtos oferecidos pela empresa.

Por fim, na questão 10, perguntou-se para a equipe quais são as principais reclamações dos clientes. Os respondentes colocaram que 50% seriam o transporte, a qualidade no transporte e a qualidade nos ônibus; 30 %, referentes aos atrasos no transporte; 10%, o atendimento do guia acompanhante; 5%, a qualidade da hospedagem e 5%, a localização do hotel.

5 ANÁLISE SWOT

Com base nos levantamentos realizados junto aos dez respondentes da empresa, pôde-se formatar a matriz *SWOT*, conforme Quadro 1, destacando os seguintes pontos:

Quadro 1 - Matriz *SWOT* da empresa pesquisa

Forças	Fraquezas
Retorno positivo dos clientes quanto aos serviços contratados;	Pouca divulgação da empresa;
Deslocamento da operadora até o cliente;	Poucos funcionários;
Retorno rápido ao cliente;	Pouca experiência dos funcionários;
Site da empresa;	Reconhecimento da credibilidade.
Fidelidade dos clientes.	
Oportunidades	Ameaças
Realização de viagens nacionais e internacionais;	Sazonalidade do turismo;
Aumento na intenção de viagem na população brasileira;	Alto número de concorrentes;
Surgimento de novos destinos turísticos.	Taxa de câmbio desfavorável ao turismo no exterior.

Fonte: elaborado pela autora (2017).

6 CONCLUSÕES

A pesquisa buscou avaliar como o diagnóstico organizacional poderia auxiliar as operadoras de turismo a enfrentarem o cenário de grandes mudanças com o que o setor se depara atualmente, principalmente em se tratando do fenômeno da desintermediação.

De modo geral, pôde-se perceber que a maioria dos agentes entende que o mercado mudou nos últimos anos e que os principais responsáveis são: entrada do e-commerce no setor, políticas agressivas de vendas dos fornecedores, falta de incentivo do governo e falta de união dos agentes de viagens.

Torna-se possível observar também que os agentes de viagens têm consciência do fenômeno da desintermediação e acreditam que isso poderá constituir-se em uma ameaça futura. Consideram, porém, que essa ameaça afetará mais o segmento de mercado ligado à aquisição de passagens aéreas, que não demanda roteiro turístico e viagens de negócios, pois, nesse último caso, grande parte dos consumidores ainda prefere o contato pessoal para evitar surpresa.

As contribuições gerenciais deste estudo vão na direção de que ficou evidente a importância do diagnóstico organizacional como diferencial competitivo. Quanto maior o grau de customização dessas atividades, menor a possibilidade de os concorrentes poderem imitá-la, tornando-se uma garantia da manutenção de diferenciais competitivos.

Um bom diagnóstico organizacional possibilita a adaptação às mudanças do ambiente e a estabelecer mais precisamente as atividades que trazem vantagem competitiva, como pacotes de viagens personalizados e atendimento diferenciado. Além disso, o diagnóstico organizacional auxilia na coordenação entre as várias partes da organização, tornando os objetivos mais específicos e conhecidos, facilitando a alocação e controle antecipado de recursos.

Outros aspectos positivos podem ser ressaltados, como o auxílio na coleta e análise de informações fundamentais, envolvendo metas de longo prazo, além da ajuda no desenvolvimento e manutenção do alinhamento da organização com o seu ambiente, viabilizando integração e controle de processos, melhorando a comunicação de objetivos.

Nesse sentido, ANSOFF (1990) proporciona a disciplina ao pensamento estratégico na organização, oferecendo resultados melhores diante dos métodos de tentativa e erro.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa mostrou que é necessário conhecer o comportamento dos consumidores de turismo com maior profundidade. O papel de consultor de viagens deverá sofrer importantes transformações nos próximos anos. O sucesso estará mais próximo daqueles que estiverem dispostos a inovarem e se adaptarem às mudanças, além de investir em ferramentas, tecnologia, informação, customização de serviços e, principalmente, no atendimento e aplicação de programas de fidelização de clientes para enfrentar as novas tendências.

Os consumidores podem adquirir informações em diversas fontes, como jornais, revistas, televisão, internet, agências de viagens ou até mesmo direto nos fornecedores, como as operadoras, companhias aéreas e hotéis. Cabe ao agente de viagens trabalhar as estratégias de diferenciação, inovação e flexibilidade por meio de um planejamento bem elaborado, para conseguir conquistar a atenção desse cliente, gerando, assim, uma vantagem competitiva, fazendo com que venha até sua agência de turismo para realizar a compra de sua viagem, agindo como facilitador do processo e tornando-se seu consultor de viagens.

Portanto, este estudo torna-se relevante, uma vez que as questões ligadas às mudanças culturais e econômicas mostraram-se definidoras de padrões de compra, diferente do que se observava antes no setor de turismo. Apesar da importância que possui, ainda existem poucos estudos de estratégia ligadas ao setor. Ainda se está longe de compreender as reais implicações desse fato para as agências, o que se mostra uma grande oportunidade para futuras pesquisas.

Para a autora, este trabalho representou uma oportunidade de aumentar os conhecimentos na área, que irá auxiliar à empresa a verificar os pontos que precisam ser melhorados para que se possa alcançar os objetivos e poder crescer no mercado, aumentando seus pacotes turísticos para o exterior.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, Miguel A. *Administración del turismo: planificación y dirección*. 2. ed. México: Trillas, 1987.

AMBRÓSIO, Vicente. *Plano de Marketing passo a passo: um roteiro prático para lançar com sucesso produtos, serviços e idéias*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

ANDION, M. C., FAVA, R. *Gestão empresarial*. Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENI, Mário Carlos. *Análise estrutural do Turismo*. 2. ed. São Paulo: Senac, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990.

BETHLEM, A S. *Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BULGACOV, Sergio. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2008.

COBRA, Marcos. *Marketing básico: uma abordagem brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, Reinaldo. *Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios*. São Paulo: Atlas, 2009.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

FAGUNDES, R. A. *Matriz Swot do Brasil*. 2010. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 24 abr. 2016.

FERNANDES, I. G. M. et al. *Planejamento Estratégico: Análise SWOT*. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

FERRACCIÚ, J. de S.S. *Marketing promocional: a evolução da promoção de vendas*. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

FERREL, O.C. et al. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000. FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GALÃO, Fabiano; BERTO, Janaina Vanzo. *Fundamentos de marketing*. São Paulo: Person Education, 2009.

KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Phillip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LE MOS, Leandro. *Turismo: que negócio é esse? Uma análise da economia do turismo*. São Paulo: Papirus, 1999.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de remuneração*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing 1*. São Paulo: Atlas, 1999.

MASINA, Renato. *Turismo Conceitos Básicos*. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial*. 4. ed. São Paulo, 2004.

MCCARTHY, E.J.; PERREAULT JUNIOR, W.D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOLINA E., Sergio; RODRIGUES, Sergio. *Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina*. Bauru: EDUSC, 2001.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. *Sistemas, organização e métodos, uma abordagem gerencial*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PARENTE, J; BARKI, E. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégica*. São Paulo: Atlas. 2. ed. 2014.

RAMIREZ CAVAZA, Cesar. *Gestión Administrativa para empresas turísticas*. México: Trillas, 2000.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria; TORRES, Alexandre. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009,

ULRICH, S. *et al. MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos*. Cascais: Principia, 2002.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam. 2001.