

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM AGÊNCIAS DE TURISMO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA GRANDE SÃO PAULO

AUTORES

BRAULIO OLIVEIRA

Centro Universitário da FEI

braulio@fei.edu.br

SÉRGIO LUÍS STIRBOLOV MOTTA

Universidade Presbiteriana Mackenzie

smotta@usp.br

RESUMO

Recentemente diversos fatores contribuíram para que as agências de turismo – empresas que tem como finalidade principal intermediar e distribuir produtos turísticos ao consumidor final – entrassem em acirrada competição. Entre os principais estão: a alteração da política cambial brasileira ocorrida em 1999, a redução das taxas de comissão oferecidas pelas companhias aéreas, o maior acesso às informações por parte dos consumidores (proporcionado principalmente pela Internet), a crescente simplificação dos trâmites burocráticos, e a atratividade do setor, que se apresenta em franco crescimento. Partindo-se do pressuposto de que uma organização deve ser administrada eficazmente para que obtenha a otimização dos recursos empregados nos seus processos, a utilização dos modernos preceitos de administração faz-se imprescindível. Este artigo apresenta a evolução do pensamento estratégico empresarial e os resultados de uma pesquisa realizada com os principais executivos de seis agências de turismo da região metropolitana de São Paulo, que teve por objetivo verificar se os elementos integrantes do atual pensamento estratégico são trabalhados por essas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade; Agências de Turismo; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Recently several factors contributed to the travel agencies - companies that has as main purpose to intermediate and to distribute tourist products to the final consumer - entered in high competition. The main factors are: the alteration of the politics exchange Brazilian happened in 1999, the reduction of the commission taxes offered by the aerial companies, the largest access to the information on the part of the consumers (provided mainly by the Internet), to growing simplification of the bureaucratic procedures, and the attractiveness of the sector, that comes in franc growth. Breaking of the presupposition that an organization should be administered efficiently to obtains the optimization of the employed resources in their processes, the use of the modern administration precepts is indispensable. This article presents the evolution of the business strategic thought and the results of a research accomplished with the main executives of six travel agencies of the metropolitan area of São Paulo, that had for objective to verify if the integral elements of the current strategic thought are worked by those companies.

KEY-WORDS: Competitiveness; Tourism Agencies; Strategic Planning.

1 – INTRODUÇÃO

Recentemente diversos fatores contribuíram para que as agências de turismo – empresas que tem como finalidade principal intermediar e distribuir produtos turísticos ao consumidor final – entrassem em acirrada competição. Entre os principais estão: a alteração da política cambial brasileira ocorrida em 1999, a redução das taxas de comissão oferecidas pelas companhias aéreas, o maior acesso às informações por parte dos consumidores (proporcionado principalmente pela Internet), a crescente simplificação dos trâmites burocráticos, e a atratividade do setor, que se apresenta em franco crescimento.

Partindo-se do pressuposto de que uma organização deve ser administrada eficazmente para que obtenha a otimização dos recursos empregados nos seus processos, a utilização dos modernos preceitos de administração faz-se imprescindível.

Este artigo apresenta a evolução do pensamento estratégico empresarial e os resultados de uma pesquisa realizada com os principais executivos de seis agências de turismo da região metropolitana de São Paulo, que teve por objetivo verificar se os elementos integrantes do atual pensamento estratégico são trabalhados por essas empresas.

2 – O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

De acordo com Gup (1980), o termo estratégia é utilizado para representar o maior programa de ação que uma organização pode utilizar para realizar sua missão e alcançar os seus objetivos. Assim, a estratégia adquire significado real somente quando ela é incorporada aos recursos para uma ação específica.

Para Ansoff (1979) e Porter (1986), estratégia é um processo controlado, consciente e formal de integração da empresa com o seu ambiente, de forma que permita obter vantagem competitiva a longo prazo.

A estratégia deve englobar todos os propósitos de uma organização, sendo fundamental para a sua continuidade. A essência da estratégia direciona o gerenciamento propositado à obtenção de vantagem competitiva nos negócios da empresa e, além disso, há um reconhecimento formal das ações da mesma por parte dos interessados (Porter, 1986).

Gup (1980) apresenta diversas dimensões críticas acerca do conceito de estratégia, a saber:

- Estratégia como um coerente e unificador modelo integrativo de decisão;
- Estratégia como uma proposta organizacional em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação e alocação de recursos;
- Estratégia como uma definição do negócio da empresa;
- Estratégia como uma resposta ao ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos);
- Estratégia como um canal para diferenciar deveres gerenciais da empresa, negócios e níveis operacionais;
- Estratégia como definição das intenções da contribuição econômica e não econômica aos seus interessados (*stakeholders*).

Embora cada uma delas possua um foco específico, todas convergem para a busca da otimização dos processos, seja por meio de clareza de direcionamento, seja por meio de ações que se relacionem com objetivos.

Mintzberg *et al.* (2000), consideram estratégia como um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo. Para ele, as estratégias podem ser classificadas em

deliberadas, quando sua realização tende ao curso de ação intencionado e, *emergentes*, quando converge para um padrão que não era o pretendido. Esses dois conceitos formam a base de uma tipologia para caracterizar diversos tipos de formação de estratégia. Os gestores precisam, portanto, de estratégias deliberadas para prover a organização com um censo propositado de direção, e de emergentes por derivar da percepção e implicar aprendizado (Mintzberg, 2000).

Baseados nos conceitos apresentados, entende-se *estratégia* neste trabalho como um conceito multidimensional, que engloba todas as atividades críticas de uma empresa, provendo um senso de unidade, direção e propósito, e que permite alcançar resultados intencionados (e não intencionados, no caso de estratégias emergentes).

3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Gup (1980), uma forma de se iniciar o planejamento estratégico é responder a três questões: a primeira deve focar a direção para a qual a empresa irá; a segunda deve abordar o ambiente no qual a empresa se insere; e a terceira deve abordar quais escolhas estratégicas a empresa deve realizar.

O produto do processo de planejamento estratégico denomina-se plano estratégico: um documento formal que consubstancia as informações geradas pelo planejamento enquanto atividade. O plano deve ser passível de comunicação e permitir o seu entendimento pelos principais envolvidos. Deve, ainda, apresentar de forma detalhada quem é o responsável por determinadas ações, quando elas devem ser executadas e com que recursos.

Ferreira *et al.* (1997), distinguem o planejamento estratégico do planejamento empresarial ao afirmar que este último deve considerar os processos realizados nos níveis estratégico, tático e operacional. Porém, reconhece que o planejamento estratégico é o balizador dos demais níveis, consistindo, portanto, em um direcionamento organizacional.

A velocidade e quantidade de mudanças nos fatores não controláveis pelas organizações, tais como a tecnologia, a competição, a economia e a demografia, tornaram o ambiente empresarial bastante instável, impelindo a realização de processos mais flexíveis e com horizontes de prazos menores (Ferreira *et al.*, 1997).

Em razão de o planejamento estratégico consistir-se em processo relativamente estático frente à velocidade e à complexidade das mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, sua evolução natural deu origem à denominada “administração estratégica”.

De acordo com Ferreira *et al.* (1997), “a partir da década de 80 o planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à *administração estratégica*”. A administração estratégica surgiu como uma evolução do planejamento estratégico empresarial, considerando a variabilidade de todos os elementos do processo: configuração interna da empresa, condições ambientais e seus inter-relacionamentos (Ferreira *et al.*, 1997).

Segundo Certo & Peter (1993), administração estratégica é “um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Assim, ela apresenta-se como mais adequada à dinâmica imposta pela competitividade, em relação ao planejamento estratégico, pois impõe claramente a necessidade de continuidade e de renovação, além de permear a organização como um todo – fato que depende da cultura organizacional.

A administração estratégica consiste em um processo que pode ser subdividido em cinco etapas, a saber (Certo & Peter, 1993):

1. Análise ambiental: diz respeito à análise interna, que deve compreender as capacidades da organização e os seus resultados, e à análise externa, que deve compreender os agentes sociais sobre os quais ela não possui poder de influência, tais como a economia e a demografia, além dos agentes com os quais ela possui relacionamento direto como clientes, fornecedores e intermediários, ou indireto como concorrentes e outros públicos de interesse. O que se deve buscar com a análise ambiental é a prospecção de oportunidades e de ameaças e a averiguação de pontos fortes e fracos;
2. Estabelecimento da diretriz organizacional: diz respeito à fixação de uma missão, que deve abordar o porquê da existência da empresa, além da fixação de objetivos de curto, médio e longo prazos, os quais devem ser realísticos (tomando por base a análise ambiental), desafiadores e passíveis de serem alcançados;
3. Formulação de estratégias: diz respeito à criação de pequenos processos, cursos de ações e de operações que possibilitem alcançar os objetivos definidos;
4. Implementação das estratégias: diz respeito à colocação das estratégias em prática, cumprindo aquilo que foi estabelecido;
5. Controle estratégico: diz respeito à monitoração e avaliação do processo de forma que ele seja realimentado continuamente com novas informações para que eventuais medidas corretivas sejam realizadas.

No Quadro 1 apresenta-se a evolução do pensamento estratégico, de sua origem à administração estratégica.

Ressalte-se que tal evolução não considera a temporalidade das diversas abordagens apresentadas, em razão delas variarem de setor para setor e de empresa para empresa, a depender do nível de competição imposto por cada estrutura de mercado.

Verifica-se, portanto, que a *administração estratégica* adiciona os elementos *continuidade* e *flexibilidade* ao processo de planejamento estratégico, além da integração com outros sistemas organizacionais, a fim de otimizar os recursos empregados, muito embora não possua abordagem específica em relação ao elemento humano. Todavia, constitui-se na forma mais avançada em termos de pensamento estratégico empresarial.

Quadro 1 – Evolução do pensamento estratégico.

ESTÁGIO ELEMENTOS	1 Orçamento e controle financeiro	2 Planejamento de longo prazo	3 Planejamento estratégico de negócio	4 Planejamento estratégico corporativo	5 Administração estratégica
FATORES	Crescimento do nº de atividades desenvolvidas pelas empresas, dificultando a sua gestão.	Necessidade de gerenciar mais eficazmente os recursos em virtude do vertiginoso aumento da produção durante e logo após a 2ª Guerra Mundial.	Mudança do foco gerencial da produção para o marketing, em virtude do aumento da concorrência e estagnação dos mercados.	Crise do petróleo, mudanças tecnológicas, concorrência crescente e cenários econômicos. Necessidade de qualidade e baixos custos.	Necessidade de integração do planejamento com outros sistemas administrativos para se conseguir a adequada mobilização de recursos e pessoas. Falta de congruência dos planos com os recursos humanos e a cultura organizacional.
CARACTERÍSTICAS	Estabelecimento de orçamento (projeções de receitas e custos para um ano) e, realização de controle financeiro através de centros de responsabilidade. Modelo de gestão burocrático-funcional.	Permite definir objetivos, metas, programas e orçamentos por um período de muitos anos. Início da diversificação dos negócios dadas as oportunidades que surgiam (mercados crescentes).	Segmentação dos negócios: criação de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN).	Processo formal de planejamento em 12 passos.	Integração do planejamento com o gerenciamento do controle, da comunicação e da informação e da motivação e recompensas.
AVANÇOS	Permite a definição, o monitoramento através de indicadores financeiros e o atendimento dos objetivos de lucro. Transição do foco na atividade/tarefa para o foco no resultado.	Ampliação do período de abrangência do plano. Percepção da necessidade de integração das diversas áreas da organização.	Processo adequado para organizações que possuem negócios não relacionados. Conceito de segmentação. Preocupação com os concorrentes.	Melhoria das abordagens com os concorrentes. Congruência das UEN. Melhoria da segmentação. Otimização dos recursos.	É a mais avançada e coerente forma de pensamento estratégico. Estende a visão estratégica por todas as áreas das organizações e, considera como fator crítico a cultura organizacional.
LIMITAÇÕES	Nesta etapa não há integração do planejamento com a estratégia da organização. Há excessiva ênfase financeira.	Tem resultados melhores em ambientes estáveis e mercado crescente. A base do plano é a meta de vendas, sendo todas as demais projeções derivadas.	Perda de sinergia e de convergência. Abordagem simplista da concorrência.	Burocracia excessiva. Rigidez do processo. Falta de integração entre estratégia e operações.	Complexidade para sua implementação. Dificuldade de convergência do plano com a cultura organizacional.

FONTE: Adaptado de HAX, A. C., MAJLUF, N. (1984).

4 - O SETOR DE TURISMO NO BRASIL

O turismo é um fenômeno multiplicador, tanto de empregos quanto de divisas, que causa impacto em diversos segmentos da economia brasileira, tais como construção civil, transportes, hotéis, pousadas, agências, operadoras, informática e ademais.

De acordo com o Ministério do Trabalho e do Emprego, em 2000 havia 7.066 agências de turismo no país, empregando 33.749 trabalhadores. No Estado de São Paulo, especificamente, eram 2.048 empresas com 11.261 empregados (RAIS, 2000).

Segundo a Embratur (2002), o turismo no Brasil vem crescendo nos últimos anos a uma taxa média de 3,5 % ao ano.

Segundo estudos da World Travel & Tourism Council, em 2000 foram gerados 5,3 milhões de empregos decorrentes da atividade turística, o que representava 7,4 % do total da população ocupada no território nacional (Embratur, 2002).

Outro importante indicador do desenvolvimento do setor são os investimentos estrangeiros diretos na atividade, que alcançaram US\$ 6,04 bilhões em 2000 e crescem a uma taxa média de 5 % ao ano (Embratur, 2002).

A Tabela 1 apresenta a relação entre o PIB (Produto Interno Bruto) do setor de turismo e o PIB brasileiro. A evolução percentual esclarece que o setor está em expansão e que possui grande potencial, em razão de a relação já ter sido maior no passado recente.

Tabela 1 - Estimativa do PIB Turístico e sua Participação no PIB Brasileiro – 1987 a 1995.

Ano	PIB (R\$ milhões)	PIB Turístico (R\$ milhões)	PIB Turístico/PIB (%)
1987	584.206	38.685	6,62
1988	583.574	40.431	6,93
1989	601.890	50.972	8,47
1990	575.995	52.419	9,10
1991	577.890	42.938	7,43
1992	572.838	39.610	6,91
1993	596.837	–	–
1994	631.574	48.740	7,72
1995	658.100	52.670	8,00

FONTE: Saab, 1999.

Tais dados fazem com que os empreendimentos voltados para o turismo proliferem e se profissionalizem, aumentando a competição no setor.

5 - METODOLOGIA

O problema de pesquisa diz respeito ao uso do planejamento estratégico e/ou dos seus elementos, pelas agências de turismo, enquanto ferramenta gerencial necessária em razão da competitividade. Para tanto foi utilizado um questionário estruturado com questões que abordaram as seguintes variáveis: definição do negócio, relevância dos fatores ambientais, monitoramento dos fatores ambientais, estabelecimento de metas e variáveis consideradas, estratégias e controle.

Caracterizada como descritiva, em razão da sua finalidade, a pesquisa de campo foi realizada por meio do estudo de casos múltiplos, tendo sido definidas seis agências de turismo pela amostragem por conveniência (Yin, 2001; Mattar, 1999).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais, e a análise realizada foi apenas de cunho qualitativo, em razão das limitações que o método empregado impõe.

6 – APRESENTAÇÃO DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 – Perfil das empresas pesquisadas

- Das seis empresas pesquisadas, três tinham mais de cinco anos de existência e três tinham menos;
- Cinco das seis empresas possuíam até quinze funcionários e uma possuía 340;
- Foram entrevistados quatro diretores e dois gerentes administrativos;

6.2 – Variáveis Abordadas

Definição do Negócio

Todas as empresas disseram ter bem definido o seu propósito: duas o definem como “de turismo”, uma como “de viagem”, uma como “de viagem e turismo” e duas como “de vendas de passagens e pacotes turísticos”.

Para essas últimas os espectros das suas atividades são bastante mais restrito que os das anteriores, pois entendem que a finalidade das suas existências restringem-se a um procedimento meramente operacional. Embora no curto prazo as implicações de tal abordagem tendem a ser nulas, ao se considerar prazos mais amplos podem ser bastante significativas, pois empresas que remetem os seus negócios a trâmites burocráticos ou produtos possuem grande risco de desenvolverem miopia, o que as impedem de impossibilita uma postura pró-ativa em relação às imposições do seu ambiente.

Relevância dos Fatores Ambientais

Todas as empresas reconheceram que fatores externos as influenciam significativamente. Para três empresas, o principal fator ambiental é o cliente. Para duas, a economia e, para uma, os concorrentes.

Quatro empresas entendem que fatores controláveis afetam diretamente a elas, o que lhes dá a possibilidade de encontrar soluções para controlá-los, embora o fator “cliente” seja fortemente influenciado pela economia.

Quando questionadas especificamente em relação aos seus clientes, cinco empresas disseram possuir um público-alvo definido, o que deve contribuir para a otimização das estratégias de abordagem.

Nenhuma delas possui algum programa de fidelização ou ações específicas para retenção de clientes, o que as obriga a conquistar diversas vezes o mesmo.

Todas as empresas medem o grau de satisfação dos consumidores através de pesquisa, realizada por elas próprias. Porém, as informações obtidas não interferem significativamente nos processos de gestão ou de criação de estratégias para atração ou retenção de clientes, apresentando-se como mera formalidade, ao invés de possuir finalidade estratégica.

Monitoramento Ambiental

Todas as empresas pesquisadas disseram acompanhar tais fatores, e cinco delas disseram fazer previsões de tais fatores.

Os fatores são acompanhados principalmente por meio da mídia aberta e por boletins da ABAV – Associação Brasileira das Agências de Viagens. Porém, nenhum dos entrevistados soube expor o processo de prognosticar situações futuras, o que gera a dúvida acerca da existência de um processo formal ou que possa ser validado por possuir bases sustentáveis, ou se tratar de opiniões meramente conjunturais que variam com alta frequência. A importância de tal consideração reside no fato da relevância que a previsão ambiental tem no processo de planejamento.

Estabelecimento de Metas e Variáveis Consideradas

Todas as empresas disseram costumar traçar objetivos para serem alcançados, sendo que todas as possuíam para o ano da pesquisa, e apenas a maior delas possuía para o anos seguintes.

A inexistência de objetivos de médio prazo (2 a 4 anos) em cinco empresas, e de objetivos de longo prazo (5 ou mais anos) em todas elas, pode derivar da aparente dificuldade de prognósticos relativos aos fatores ambientais, ou até mesmo da inobservância dos benefícios que o processo pode resultar;

Para quatro empresas os objetivos traçados eram relativos ao faturamento, para duas em relação ao lucro, para duas em relação à quantidade de vendas, e para quatro em relação ao número de clientes.

Estratégias

Nenhuma empresa manifestou a existência de um processo formal de criação de estratégias (cursos de ação) para alcançarem objetivos definidos, muito embora sejam realizadas ações em prol do seu alcance. Tais estratégias podem ser consideradas, portanto, como eminentemente *emergentes*.

Em geral as principais ações realizadas referem-se ao lançamento de novos produtos, a alterações de preços, e a propagandas e/ou promoções. Não foram apresentadas estratégias gerais de longo prazo em termos de posição pretendida.

Controle

Todas as empresas disseram acompanhar os resultados a fim de verificar a necessidade de alterações nas ações empreendidas.

Porém, a frequência não é pré-estabelecida – o que pode resultar atitudes inadequadas por considerar prazos muito pequenos, ou perda de competitividade caso os prazos sejam muito extensos.

7 – CONCLUSÕES

A estratégia é um termo comum na gestão empresarial. Embora as estratégias deliberadas sejam mais apreciadas por integrarem um processo de planejamento formal, que conduzem a objetivos definidos, as estratégias emergentes tem ampla utilidade, sobretudo em ambientes competitivos, dada a sua complexidade e variabilidade. Porém, tanto uma quanto outra devem ser consideradas para efeitos de gestão, já que ações puramente deliberadas carecem de flexibilidade e, por outro lado, as puramente emergentes carecem de previsibilidade.

O setor de turismo apresenta-se em franco crescimento, apesar das turbulências econômicas e políticas pelas quais o Brasil vem passando.

A pesquisa de campo, realizada em seis agências de turismo da região metropolitana da cidade de São Paulo, apresenta, em linhas gerais, que embora elementos constituintes do planejamento estratégico tidos como imprescindíveis na atual realidade competitiva sejam trabalhados, há importantes falhas que comprometem o processo como um todo, como o fato de não se utilizarem de informações provenientes dos clientes para criarem sistemas de atração e de retenção eficazes, ou fixarem objetivos apenas de curto prazo sem definirem estratégias gerais para o seu alcance. Além disso, nenhuma empresa pesquisada realiza por completo um planejamento estratégico, nem tampouco utilizam-se dos preceitos da administração estratégica, apresentando-se como empresas passíveis de sofrerem implicações negativas à medida que a competitividade aumenta.

Ressalte-se que razão do estudo de campo constituir-se em um estudo de múltiplos casos obtidos por amostragem por conveniência, os dados apresentados não permitem a sua generalização para a população.

Sugere-se que estudos mais abrangentes, bem como mais profundos, sejam realizados, haja vista a representatividade e o potencial do setor turístico brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. *Strategic management*. London: Macmillan, 1979.
- CERTO, S. E PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. *Página principal*. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>> Acesso em: fev. 2002.
- FERREIRA, Ademir A. et. al., *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GARDNER, David, THOMAS, Howard. *Strategic marketing and management*. New York: John Wiley & Sons, 1985, cap. 1.
- GUP, Benton E. *Guide to strategic planning*. New York: McGraw Hill, 1980.
- HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolas S. *Strategic management: an integrative perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LAMBIN, Jean Jaques. *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw Hill, 1995.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. *Relação Anual de Informações Sociais*. Disponível em: <<http://www.tem.gov.br>> Acesso em fev. 2002.
- MINTZBERG, H. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SAAB, William George Lopes. Considerações sobre o desenvolvimento do setor de turismo no Brasil, *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 10, set. 1999.