

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE**

JERIEL FERREIRA DE JESUS

**ESTUDO DE VIABILIDADE UTILIZANDO A MATRIZ SWOT: ANÁLISE DO
SETOR HOTELEIRO NO EIXO DA VIA COSTEIRA EM NATAL-RN**

**NATAL-RN
2011**

JERIEL FERREIRA DE JESUS

**ESTUDO DE VIABILIDADE UTILIZANDO A MATRIZ SWOT: ANÁLISE DO
SETOR HOTELEIRO NO EIXO DA VIA COSTEIRA EM NATAL-RN**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalence para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Profº. Márcio Carvalho de Brito (Msc.)

NATAL-RN
2011

JERIEL FERREIRA DE JESUS

**ESTUDO DE VIABILIDADE UTILIZANDO A MATRIZ SWOT: ANÁLISE DO
SETOR HOTELEIRO NO EIXO DA VIA COSTEIRA EM NATAL-RN**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharel em Administração de Empresas da Faculdade Natalense do Rio Grande do Norte, e aprovada em ____ de _____ de 2011, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros

Profº. Msc. Márcio Carvalho de Brito
Orientador

Profº. Marcos Aurélio de Oliveira Santiago
Membro Examinador

Profª. Thereza Angélica Bezerra de Souza Santos
Membro Examinador

Dedico este trabalho, a minha família, nas pessoas de Viviane Leone dos Santos, minha esposa que sempre me apoiou e me incentivou a terminar minha graduação; meus filhos Lucas e Luane que são minhas grandes motivações a continuar a estudar e profissionalizar para garantir a eles um futuro melhor.

AGRADECIMENTOS

A Deus toda honra e toda Gloria, o qual está comigo todos os momentos da minha vida me ajudando vencer todas as etapas.

Ao amor da minha vida, minha esposa Viviane Leone dos Santos de Jesus; que me incentivou a retomada dos meus estudos, e sempre está ao meu lado me dando força!

Aos meus filhos os quais eu os amo incondicionalmente.

A meus pais que á distancia me cobrem de orações, incentivo e amor que me fortalece.

Ao meu sogro e minha sogra; que são especiais para mim.

Ao Professor Marcio Carvalho Brito; orientador desta monografia, pela extraordinária colaboração e dedicação; não se delimitando somente ao horário estipulado para o atendimento, mas sempre que eu precisava estava presente.

A Equipe da Dunas Representações, pela compreensão e ajuda nos momentos difíceis.

A todos os professores que tiveram uma atenção especial comigo, me compreendendo devido as minhas constantes viagens;

A Coordenadora do curso de Administração Profa. Catarina da Silva Souza, que sempre foi muito atenciosa comigo.

A todos que de alguma maneira colaboraram para minha formação e preparo deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo, realizar um estudo do setor turístico da cidade do Natal/RN, aplicando a ferramenta SWOT nos hotéis do setor para analisar quais suas potencialidades, fraquezas, oportunidade e ameaças do ambiente externo, proporcionando a análise e criação de estratégia que criem vantagens competitivas. O trabalho consta de um levantamento e tabulação de informações relevantes como aspectos econômicos, segurança pública, recursos naturais potencialidade, capacidade empresarial, competitividade do setor entre outras características. A análise SWOT possibilita os gestores a visualizarem com mais facilidades as quatro variantes deste instrumento de análise proporcionando a elaboração e implementação de estratégias específica para cada situação. A estratégia empresarial assume um papel importantíssimo dentro das organizações, uma vez que, houve o aumento da competitividade tanto no âmbito regional e principalmente no âmbito global. A busca de vantagem competitiva garante uma estabilidade para empresas conquistarem o mercado tornando-se líderes e consolidar seu Mark shere. Conhecer se mesma é importante para o sucesso empresarial, pois, se tem consciência das reais condições dos recursos organizacionais, sabendo trabalhar as potencialidades, eliminar as fraquezas, explorar as novas oportunidades e minimizar os riscos. O resultado da pesquisa possibilitou a visualização de várias potencialidades do setor turístico da cidade do Natal/RN. 60% dos entrevistados afirmaram que o serviço de rede hoteleira é considerado como ótimo, A beleza natural é classificada como excelente por 80% dos entrevistados, 60 dos entrevistados classificaram a localização dos hotéis é considerada como excelente. No entanto verificou-se algumas fraquezas do setor como, 80% dos entrevistados atribuíram com sendo insatisfatório a exploração de várias modalidades de turismo, 40% dos entrevistados classificaram a mão-de-obra desqualificada, como também poucas opções de entretenimento no período noturno.

Palavras- chave: Estratégia. SWOT. Vantagem Competitiva. Competitividade. Posicionamento de Mercado.

ABSTRACT

The present work has for objective, to carry through a study of the tourist sector of the city of the Natal/RN, being applied tool SWOT in the hotels of the sector to analyze which its potentialities, weaknesses, chance and threats of the external environment, providing analyze it and strategy creation that competitive advantages create. The work consists of a survey and tabulação of excellent information as economic aspects, public security, natural resources potentiality, enterprise capacity, among others characteristic competitiveness of the sector. Analysis SWOT makes possible the managers to visualize with more easinesses the four variants of this instrument of analysis providing the elaboration and specific implementation of strategies for each situation. The enterprise strategy assumes a role inside importantíssimo of the organizations, a time that, in such a way had the increase of the competitiveness in the regional scope and mainly in the global scope. The search of competitive advantage guarantees a stability companies to conquer the market becoming leads and to consolidate its Mark shere. To know if same is important for the enterprise success, therefore, if it has conscience of the real conditions of the organizacionais resources, knowing to work the potentialities, to eliminate the weaknesses, to explore the new chances and to minimize the risks. The result of the research made possible the visualization of some potentialities of the tourist sector of the city of the Natal/RN. 60% of the interviewed ones had affirmed that the service of hoteliers net is considered as excellent, the natural beauty are classified as excellent for 80% of the interviewed ones, 60 of the interviewed ones had classified the localization of the hotels are considered as excellent. However one verified some weaknesses of the sector as, 80% of the interviewed ones had attributed with being unsatisfactory the exploration of some modalities of truisms, 40% of the interviewed ones had classified the disqualified man power, as well as few options of entertainment in the nocturnal period.

KEYWORDS: Strategy. SWOT. Competitive Advantage. Competitiveness. Positioning of Market.

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 - Matriz SWOT.....	23
FIGURA 2 - Processo de Formulação Estratégica.....	26

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Classificação gerencial do Setor turístico de Natal, segundo o sexo dos entrevistados.....	32
GRÁFICO 2 - Classificação das Políticas de Regulamentação do Setor turístico de Natal, segundo alguns aspectos.....	33
GRÁFICO 3 - Classificação das Políticas de Segurança do Setor turístico de Natal, conforme alguns fatores.....	34
GRÁFICO 4 - Classificação da Infra-estrutura existente para atender a demanda do Setor turístico de Natal, segundo alguns serviços.....	35
GRÁFICO 5 - Classificação da Importância da Economia para o desenvolvimento do Setor turístico de Natal, segundo alguns aspectos.....	36
GRÁFICO 6 - Classificação dos Recursos Naturais e Culturais como atrativos para o Setor turístico de Natal.....	37
GRÁFICO 7 - Classificação de Política com relação à exploração das potencialidades do Setor turístico de Natal, segundo alguns aspectos.....	38
GRÁFICO 8 - Classificação dos Recursos Financeiros da Empresa do Setor turístico de Natal, conforme alguns aspectos.....	39
GRÁFICO 9 - Classificação dos Recursos Organizacionais para atender a demanda do Setor turístico de Natal, conforme alguns aspectos.....	40
GRÁFICO 10 - Classificação da Infra-estrutura existente para atender a demanda do Setor turístico de Natal, segundo alguns serviços.....	40
GRÁFICO 11 - Evolução dos Recursos Humanos para atender as necessidades do Setor turístico de Natal, conforme alguns aspectos.....	41
GRÁFICO 12 - Classificação dos Recursos Gerenciais para realização das atividades empresariais do setor turístico de Natal, conforme alguns aspectos.....	42
GRÁFICO 13 - Distribuição dos Recursos de Inovação da Empresa quanto ao padrão, conforme alguns aspectos.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Geral	10
1.2.2 Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 CONCEITOS E EVOLUÇÕES DA ESTRATÉGICA	12
2.1.1 Abordagem clássica da estratégia	13
2.1.2 Abordagem contemporânea da estratégia	14
2.1.3 Evolução da gestão estratégia	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2.1 Formulando a estratégia	17
2.2.2 Avaliando a estratégia empresarial	18
2.3 ANALISANDO A ESTRATÉGIA	19
2.4 ANÁLISE SWOT	20
2.4.1 A Análise do ambiente interno	21
2.4.2 A Análise do ambiente externo	22
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA	24
2.5.1 A dinâmica competitiva	24
2.5.2 Vantagem competitiva baseada nos recursos empresariais	25
2.5.3 Inovação como fonte de competitividade	28
3 METODOLOGIA	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	30
3.3 COLETA DE DADOS	30
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	31
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	32
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE.....	48

1 INTRODUÇÃO

As companhias devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Devem medir seu desempenho constantemente para atingir a melhor prática. E devem nutrir algumas poucas competências básicas na corrida para se manter à frente dos rivais. Posicionamento, que já foi o núcleo da estratégia, é rejeitado como sendo muito estático para os dinâmicos mercados atuais e as tecnologias mutantes. Segundo o novo dogma, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária. Eficácia operacional e estratégia são ambas essenciais para um desempenho superior, o que, acima de tudo é a meta primária de qualquer empresa. Mas elas trabalham de forma muito diferentes. Uma companhia só pode ter um desempenho melhor que suas rivais se puder estabelecer uma diferença que possa preservar. Ela deve entregar maior valor aos clientes ou criar um valor comparável à um custo mais baixo, ou as duas coisas.

A aritmética de lucratividade superior vem em seguida: entregar maior valor permite que uma companhia cobre preços unitários médios mais altos; maior eficiência resulta em custo unitários médios mais baixos. Finalmente, todas as diferenças e companhias em relação a custo preço derivam das centenas de atividades exigidas para criar, produzir, vender e entregar seus produtos ou serviços, como visita a clientes, montagem do produto final e treinamento de funcionários. O custo é gerado pelo desempenho de determinadas atividades de forma mais eficiente do que os concorrentes. De maneira similar, a diferenciação surge da escolha de atividades e de como elas são desempenhadas. Atividades, então são as unidades básicas da vantagem competitiva. Vantagem ou desvantagem geral resultam de todas as atividades de uma empresa não de algumas.

Já a eficácia operacional (EO) significa desempenhas atividades similares melhor que os rivais. Eficácia operacional inclui, mas não se limita à eficiência. Refere-se a qualquer número de práticas que permitam a uma empresa utilizar melhor seus recursos. Em contraste, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou desempenhas atividades similares de maneiras diferentes.

A estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Portanto é neste cenário que temos como problemática: **Qual a viabilidade através de um estudo de cenários, utilizando a matriz swot para o setor hoteleiro na via costeira em Natal-RN.**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a estratégia como diferencial competitivo na viabilidade do setor hoteleiro em Natal-RN.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as forças competitivas do mercado e o modelo adotado utilizado para sua identificação;
- Utilizar a análise de SWOT para a construção dos cenários do setor hoteleiro;
- Traçar um perfil atual do setor com a finalidade de visualizar novas tendências, oportunidades e ameaças.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo julga-se relevante, tendo em vista que o contexto mercadológico globalizado apresenta-se bastante competitivo, devido as variáveis e os fatores ambientais que se encontrarem em constantes mudanças, sejam no contexto externo ou interno da organização. A pesquisa proporcionou a visualização, por parte das empresas, do ambiente futuro explorando de maneira adequada às oportunidades e ameaças. Tais aspectos foram de fundamental importância, pois, possibilitam a permanência e o crescimento das empresas no mercado, da mesma forma, que exige uma postura competitiva, por meio de formulação de uma estratégia eficaz que favoreça vantagem, proporcionando assim, o enfrentamento dos novos desafios de maneira eficaz e eficiente. Outro aspecto importante que julgou quanto ao trabalho foi que levou às organizações é terem conhecimento de si mesmas, através das informações que apontaram seus pontos fortes e fracos.

Espera-se que tais informações possibilitarão um estudo detalhado sob a concorrência, abrindo por sua vez um amplo campo de oportunidades para a elaboração das estratégias que serão utilizadas para adquirir vantagem competitiva e se posicionar de forma estratégica. As problemáticas e limitações sugeridas pelo projeto se mostram imprescindíveis para o setor turístico de Natal, uma vez que possibilitará visualizar a realidade das condições das empresas do setor. Ademais, os problemas levantados, focalizarão aspectos fundamentais para as organizações, que são os fatores interno e externo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITOS E EVOLUÇÕES DA ESTRATÉGIA

“O conceito de estratégia vem evoluindo desde os tempos remotos, registro antigo da história indicam que as primeiras comunidades formadas por seres humanos já utilizam princípios e ações de estratégias para atividade de caça”. (SOUZA, 2007 p.10).

Na teoria dos jogos: “estratégia é um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível” (VON NEWMAN e MORGENTHAU, 1944:79).

Em administração: “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (GLUECK, 1980:9)

“Estratégia ainda pode ser definida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”. (MICHAEL A. HITT, 2003 p.144). Toda estratégia possui um objetivo, antecede a adoção das medidas as quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégicas da empresa.

Uma estratégia formulada com eficácia ordena, integra e aloca os recursos, capacidades e competências da empresa para que esta possa enfrentar com êxito o seu ambiente externo.

A estratégia eficaz também racionaliza a intenção e a missão estratégica da empresa, bem como o que será feito para alcançá-las. Para que se possa implementar as estratégias adequadamente, a empresa deve colher e analisar informações sobre uma diversidade de variáveis, como mercados, clientes, tecnologia, finanças mundiais e a economia mundial em fase de transição.

De um modo mais amplo, as empresas compromissadas com a importância de concorrer com êxito na economia globalizada constantemente observam os desdobramentos ocorridos nos mercados do mundo para identificar oportunidades emergentes e explorar suas vantagens competitivas.

Nos tempos modernos esses conceitos e princípios foram adaptados para o contexto corporativo no qual o mesmo enfatiza a inteiração entre a empresa e seu ambiente de mercado. (OLIVEIRA, 2005, p. 37), define estratégias como sendo “o ajustamento da empresa à seu ambiente, em geral, em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajuntamento”. (SOUZA, 2007, p.10)

De acordo com Mintzberg et al., (2006, p. 29) estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ação da organização em todo coeso”. Tal conceito é a expressão de princípios, onde a locação e organização dos recursos tornam-se imprescindíveis, ademais, é de fundamental importância uma postura única e viável de visão e análise do ambiente organizacional.

Para Fahey e Randall (1999, pg. 15), estratégia é “a maneira de estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje”. Por fim o conceito de estratégia é utilizado no meio esportista como, “um plano completo que especifica quais opções serão feitas pelo jogador em cada situação possível”.

2.1.1 Abordagem clássica da estratégia

As estratégias militares-diplomáticas existem desde a pré-história. Na verdade, uma das funções dos primeiros historiadores e poetas era coletar o conhecimento acumulado dessas estratégias de vida ou de morte, bem sucedidas ou não, e convertê-lo em sabedoria e orientação para o futuro. (MINTZBERG, 2006, p.30).

À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas e capitães, estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que surgissem um grupo coerente de princípios. De várias formas, esses princípios foram depois destilados nas máximas de Sun Tzu (1963), Maquiavel (1950), Napoleão (1940) Montgomery (1958) ou Mao Tse-Tung (1967). Com algumas poucas exceções em grande parte resultantes da tecnologia moderna os princípios mais básicos de estratégia já existiam e tem registro muito antes da Era Cristã.

As instituições modernas primariamente adaptaram e modificaram esses princípios para seus próprios ambientes especiais. Embora possamos escolher diversas estratégias militares-diplomáticas como exemplo, as ações de Felipe e Alexandre em Chaeronea, em 3338 a.C contém muitos conceitos atualmente relevantes (VARNER E ALGER, 1978; GREEN, 1970).

2.1.2 Abordagem contemporânea da estratégia

Os mercados globalizados representam opções estratégicas atraentes para determinadas companhias, mas segundo Michael A. Hitt, não podem ser considerado a única fonte de competitividade estratégica".Na verdade, para quase toda as empresas, até mesmo as bem sucedidas nos mercados globalizados, é fator critico preservar o empenho dedicado ao mercado domestico.No cenário competitivo do século XXI, as empresas deparam-se com o desafio de desenvolver um nível ideal de globalização, que gere concentrações adequadas das operações locais e globalizadas para a empresa.

O desenvolvimento de economias emergentes e em transição também esta alterando o cenário competitivo globalizado e intensificando significativamente a concorrência nos mercados globais, um outro aspecto importante é a disseminação da informação, onde os países desenvolvem cada vez mais sua base industrial, utilizando como exemplo, estratégias de contratação flexível, que contribui para a expansão dos mercados globalizados, porém a concorrência nos próprios mercados torna-se ainda mais acirrada. (APUD, MICHAEL A. HITT).

A natureza fundamental da competição em muitas das indústrias do mundo está em fase de mudança. O ritmo da referida mudança, além de implacável, está em velocidade. Até mesmo a determinação dos limites de um setor esta se tornando um desafio, a exemplo do progresso das redes interativas de computadores e de telecomunicação que anuviou a definição da industria da televisão. Outras características do cenário competitivo do século XXI também são dignas de nota. As fontes convencionais de vantagem competitiva, como economia de escala.

2.1.3 Evolução da gestão estratégica

A competitividade entre as organizações se tornou cada vez mais acirrada devido à globalização, que promoveu a abertura dos mercados e proporcionou a competição internacional. Antes a dinâmica da competição se concentrava no âmbito nacional, onde as empresas competiam entre si, porém com a abertura das economias, a dinâmica da competição se dar no âmbito do mercado global, proporcionando oportunidade de outras empresas estrangeiras explorarem novos mercados e competirem com empresas já estabelecidas. Segundo (SOUZA, 2007, P.13) no século XXI o desafio mais importante, árduo e abrangente os quais as corporações terão que enfrentar para se manter competitivas é a gestão estratégica. Fahey e Randall (1999, p. 15), afirmam que:

“As organizações somente obterão êxito se as mesmas implementarem estratégia que atentem tanto para o presente como para o futuro, a vitória do presente não é o bastante, a não ser que, simultaneamente as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro”.

Os mesmos autores classificam a gestão estratégica, em três tarefas principais. A primeira é a gestão de mercado, onde os mesmos ressaltam algumas atividades essenciais para o sucesso da organização, como a definição do escopo, da postura competitiva e das metas. A segunda tarefa é a gestão da empresa, o foco de importância está voltada para o referencial analítico, atitude mental, processos operacionais, infra-estrutura e liderança. Por fim temos a prática da gestão estratégica, que se referem avaliações nos aspectos da situação vigente da estratégia, liderança estratégica, desenvolvimento de alternativas de estratégias, escolha e implementação da estratégia.

No entanto, Mintzberg (2006, p. 43), afirma que algumas escolas são claramente estágios ou aspectos do processo de formação da estratégia, a exemplo da escola cognitiva que reside na mente do estrategista localizado no centro. A escola do posicionamento olha para trás, para dados estabelecidos que seja analisados e colocados em uma caixa-preta de criação de estratégia. A escola de

planejamento olha um pouco a frente para programar as estratégias criadas de outras formas. A escola de design olha muito a frente para uma perspectiva estratégica. A escola empreendedora vê além de uma visão única de futuro. As escolas de aprendizado e poder olham por baixo, emaranhadas em detalhes.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser considerado com um processo intelectual, onde se analisam vários componentes fundamentais, como missão, desenvolvimento organizacional, os desafios e oportunidades, os pontos fracos e fortes do ambiente organizacional e as competências essenciais da corporação. “Planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar” (MAXIMIANO, 2004, p. 162).

O planejamento orientado para o mercado, é outro conceito de plano estratégico, onde o foco principal é o estabelecimento de ações concretas aos negócios e produtos de uma empresa, para tal é necessário definir a missão, as unidades estratégicas de negócios, locação de recursos para cada Uens e o planejamento de novos negócios e a reduções de negócios superados. “É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança” (KOTLER, 2000, p. 86).

Deve ser reconhecido pelo que é: um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada, para lidar formalmente com suas implicações. Isso é analítico por natureza, baseado em decomposição, enquanto criação de estratégia é essencialmente um processo de síntese. Essa é a razão pela qual tentar criar estratégia por meio de planejamento formal acaba resultando nas extrapolações da estratégia seja existentes ou na convivência com as estratégias dos concorrentes.

Porém, isso não quer dizer que os planejadores não tenham um papel a desempenhar na formação de estratégia. Além de programar as estratégias criadas por outros meios, eles podem alimentar análises **ad hoc** na linha de frente dos

processos de elaboração de estratégia para assegurar que os dados brutos sejam levados em conta. Eles também podem estimular outras pessoas a pensar estrategicamente e, evidentemente os chamados planejadores também podem ser estrategistas desde que sejam pensadores criativos, que se mantenham em contato com aquilo que seja relevante.

No entanto, segundo Mintzberg (2006, p. 135), administrar estratégia, pelo menos em primeira instância, não é tanto promover a mudança como saber quando fazê-lo. Os defensores do planejamento estratégico sempre insistem que os gerentes devem planejar para instabilidade perpetua do ambiente, elaborando anualmente planos para cinco anos. Mas essa obsessão com a mudança é prejudicial, as organizações que reavaliam seus empregos ou seus casamentos continuamente vão acabar reduzindo se a inatividade. O processo de planejamento formal repete-se com tanta frequência e tão mecanicamente que torna a organização indiferente as mudanças reais, programando-a mais e mais profundamente nos padrões estabelecidos e, dessa forma, encorajando-a a fazer apenas adaptações mínimas.

2.2.1 Formulando a estratégia

De acordo com Ken Andrews (1980, p. 77), o ponto básico da estratégia exige a obtenção de ajuste entre a situação externa, oportunidades e ameaças, e a capacidade interna, forças e fraquezas. Diversas premissas básicas rapidamente se tornam evidentes, dentre elas está a diferença clara entre a formulação de estratégia e implementação de estratégia, entre pensamento e ação, a crença de que a estratégia ou pelo menos, a estratégia pretendida, deve ser explícita, a noção de que a estrutura deve seguir a estratégia, ou seja, ser projetada de acordo com ela e a suposição de que estratégia emana da liderança formal da organização.

Esse “modelo” provou-se muito útil em muitas circunstâncias, como amaneira ampla de analisar uma situação estratégica e pensar sobre produção de estratégia. Um estrategista cuidadoso, certamente vai tocar todas as bases sugeridas nesse método. Já Gary Hamel e C. K. Prahalad (1993, p. 77) , falam sobre “objetivo estratégico”, onde o desafio da liderança é criar “obsessão” pela vitória que vai

energizar as ações coletivas de todos os funcionários. Os gerentes precisam estabelecer tal ambição, para ajudar as pessoas a desenvolver fé em sua própria capacidade de alcançar metas difíceis, para motivá-las a fazer isso e para canalizar suas energias em um progresso passo a passo, que eles comparam com correr uma maratona em trechos de quatrocentos metros.

A visão tradicional de formulação de estratégia exige uma idéia acurada de futuro e um plano para chegar a esse futuro. Na prática, entretanto, fatos inesperados tendem a frustrar até a estratégia mais cuidadosamente formulada, para alguns, isso sugere que deveríamos deixar as estratégias se desenvolverem, outros porém, insistem que a estratégia exige direção. Hamel e Prahalad argumentam que, a formulação da estratégia deve consistir de metas gerais que capturem a essência do que a organização esta tentando fazer.

2.2.2 Avaliando a estratégia empresarial

A estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias mutantes sem um processo de avaliação da estratégia. Seja feita por uma pessoa, seja como parte de um procedimento de revisão organizacional, a avaliação da estratégia constitui um a passo essencial no processo de orientação de uma empresa.

Para muitos executivos, a avaliação da estratégia é simplesmente uma avaliação de desempenho da empresa. Ela cresceu? O índice de lucro está normal ou subiu? Se as respostas a essas perguntas forem afirmativas, alega-se que a estratégia da empresa deve ser sólida. Apesar de sua simplicidade inatacável, essa linha de raciocínio perde a totalidade do ponto da estratégia – de que os fatores críticos que determinam a qualidade dos resultados atuais nem sempre são diretamente observáveis ou simples de mensurar e que, quando oportunidades ou ameaças afetarem diretamente os resultados operacionais, poderá ser tarde demais para uma resposta eficaz. Assim, para W. F. Glueck (1980, p. 84) , avaliação de estratégia é “uma tentativa de olhar para além dos fatos óbvios relacionados a saúde de uma empresa no curto prazo, e avaliar os fatores e tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido.

Não importa como seja atingido, o resultado da avaliação de uma estratégia empresarial traz respostas a estas perguntas: os objetivos da empresa são apropriados? As principais políticas e planos são apropriados? E o resultado obtido até agora confirma ou rebate as suposições críticas na qual a estratégia se baseia?

Encontrar respostas adequadas para essas perguntas, não é um processo simples nem direto, exige repertório razoável de conhecimento baseado na situação e um grau de informações superior ao usual. Em particular as principais questões que dificultam a avaliação e com as quais o analista deve lidar está relacionada a estratégia de negócios onde nenhuma estratégica está errada ou certa em sentido absoluto, ambas podem estar certas ou erradas para a empresa em questão. Desta forma, a avaliação deve-se basear em um tipo de lógica situacional que não se concentre em uma “única melhor maneira”, mas naquela que possa ser adaptada a cada problema à medida que ele surgir.

2.3 ANALISANDO A ESTRATÉGIA

Uma segunda visão prescritiva de como a estratégia deveria ser formulada foi desenvolvida nos anos oitenta. Sua contribuição é menos como um novo modelo conceitual - na verdade, ela engloba a maioria das suposições do modelo tradicional - e mais como uma estruturação cuidadosa dos tipos de análises formais que devem ser feitas para desenvolver uma estratégia bem sucedida um resultado dessa abordagem mais formal é que muitos daqueles que aderem a ela passam a achar que as estratégias se encaixam em certas classificações “genéricas”- não sendo criadas individualmente, mas sendo selecionadas a partir de um conjunto limitado de opções. Esse método provou ser mais poderoso e útil em situações específicas.

Michael Porter (1996, p.61-78) afirma que “existe um modelo básico que pode ser dividido em análise competitiva, e análise do setor” ele propões uma estrutura de cinco forças que, em sua visão, definem a postura básica de competição em um segmento - o poder de barganha dos fornecedores e compradores existentes, a ameaça de substitutos novos entrantes e a intensidade da rivalidade existente.

A essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência. É fácil ver a competição de uma forma muito restrita e muito pessimista. Além disso, na luta por

participação de mercado, a concorrência não se manifesta apenas nos outros participantes. Ao contrário, concorrência em um segmento tem suas raízes em economias implícitas, e existem forças competitivas que vão muito além dos combatentes estabelecidos em determinado segmento. O poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro final de um setor. No segmento perfeitamente competitivo dos economistas, as manobras para conseguir posição são feitas sem impedimento e é muito fácil entrar em um segmento. Esse tipo de estrutura, evidentemente, oferece a pior projeção para lucratividade a longo prazo, quanto mais fracas as forças coletivamente, maior a oportunidade de desempenho superior.

Seja qual for sua força coletiva, a meta dos estrategistas corporativos é encontrar uma posição na indústria em que sua empresa possa se defender melhor contra essas forças ou possa influenciá-las a seu favor. O conhecimento dessas fontes implícitas de pressão competitiva garante a infra - estrutura para um programa estratégico de ação. Elas identificam os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, motivam o posicionamento da empresa em seu setor, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidade ou ameaça.

As forças competitivas mais fortes determinam a lucratividade de uma empresa e por isso são de grande importância para a formulação da estratégia. Forças diferentes destacam-se ao moldar em cada empresa, cada setor tem uma estrutura implícita ou um conjunto de características fundamentais, econômicas e técnicas, que dão origem a essas forças competitivas. O estrategista que deseja posicionar sua empresa para lidar melhor com o ambiente de seu mercado ou influenciar o ambiente a favor da empresa deve saber o que faz um ambiente se mover. Essa visão de competição também é aplicável a segmento de serviços e vendas de produtos.

2.4 ANÁLISE SWOT

A essência da eficácia de um planejamento estratégico encontra-se na avaliação das variáveis ambientais. Sem uma análise criteriosa do ambiente

organizacional, a corporação não terá sucesso na formulação da estratégia. Análise SWOT, conhecida também como PFOA, é uma das ferramentas mais eficientes no estudo do ambiente. Robbins (2003, p. 122), caracteriza como a “essência de qualquer esforço de planejamento estratégico por que exige que os gerentes avaliem as potencialidades (pontos fortes), fragilidades (pontos fracos), oportunidades e ameaças para poder identificar um nicho que a organização possa explorar”.

A escolha da técnica para avaliar o ambiente organizacional, é o passo decisivo para que a empresa consiga ter sucesso na escolha de sua estratégia. Kotler (2000, p. 99), enfatiza a análise do ambiente externo, através da matriz da oportunidade e de ameaças, onde foca atratividade e gravidade do setor como alta e baixa. A partir dessas perspectivas, a corporação deve desenvolver ações que venham criar condições favoráveis de competitividade. Como relação às ameaças, o mesmo autor afirma o seguinte “É um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”.

2.4.1 A Análise do ambiente interno

A utilização da ferramenta SWOT é plicada em dois ambientes distintos, e que possuem características diferentes, portanto, a análise deve ser feita sob perspectivas distintas, com critérios específicos para cada ambiente. O ambiente interno é caracterizado por todos os comportamentos que a organização, possui tais comportamentos que refletem a identidade e a personalidade corporativa (cultura organizacional) e suas ações influenciam o desempenho da mesma. Os pontos fortes são o que a empresa realiza ou possui de melhor, e que podem ser aperfeiçoados, ademais, os pontos fortes podem ser controlados pela gerencia. Os pontos fracos são o que a empresa possui ou não, e que estão deficientes, influenciando de maneira negativa o desempenho da organização, causando deteriorização do seu valor e ineficiência nos seus processos produtivos, gerando dessa forma prejuízos e perda da participação de mercado.

A importância de se fazer tal análise no ambiente interno, é justificada pelo fato que os recursos tradicionais como matérias-primas e recursos financeiros da organização, não se prefiguram como uma vantagem competitiva no século XXI, uma vez que podem ser superados facilmente por estratégia intencional.

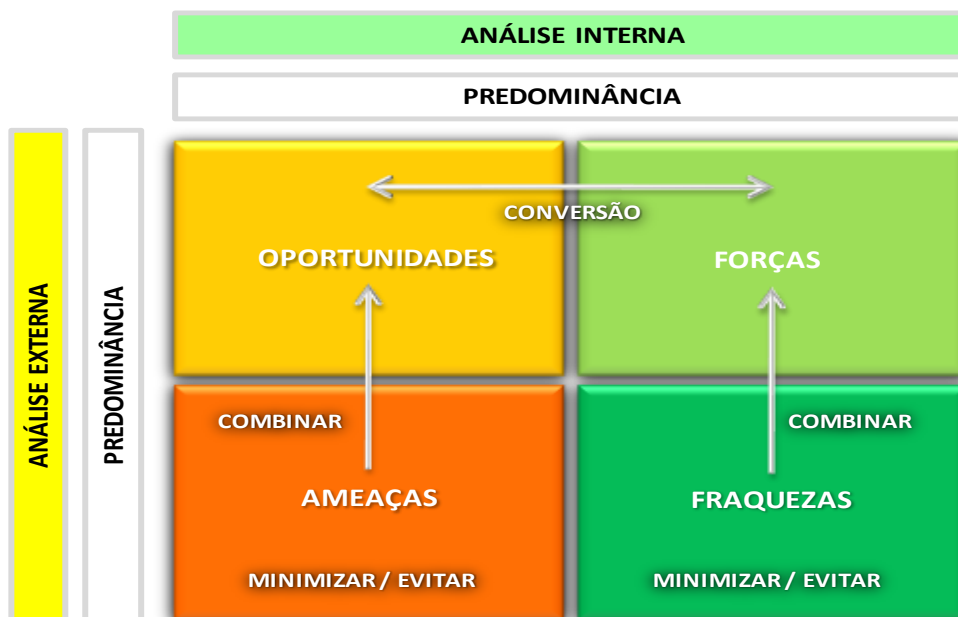
As matérias-primas podem se adquiridas e transferidas para onde se façam necessárias. O capital financeiro é um commodity que pode ser obtida em Nova Iorque, Tóquio ou Londres. Simplesmente não existem peças únicas de equipamento que não possam ser obtidas ou cujo preço impeça o concorrente de adquiri-las (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003 p.99).

2.4.2 A Análise do ambiente externo

A análise interna deve ressaltar a essência do que a empresa possui de melhor, e que sua utilização possa gerar vantagem competitiva que sejam difíceis de serem copiadas pelo concorrente. Dentro deste contexto, as fontes essenciais que devem ser exploradas e melhoradas pela organização são os recursos, capacidades e competências essenciais, “Através do uso de suas competências essenciais, as empresas desempenham suas atividades melhor do que os concorrentes ou desempenham atividades que a concorrência não é capaz de duplicar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p.101).

A análise do ambiente externo é mais complexa, visto que, os elementos do ambiente geral não podem ser controlados pelas empresas, uma vez que, são de difíceis Projeções. A análise é dividida em três ambientes distintos, onde o ambiente geral é constituído pelos fatores econômicos, sociocultural, demográfico, político-legal, tecnológico e global; o ambiente do setor é constituído por um conjunto de fatores como a ameaças de novos entrantes, poder dos fornecedores e compradores, produtos substitutos e a rivalidade. E o ambiente da concorrência é caracterizado por analisar os dados necessários que ressalte os objetivos, estratégias, suposições e recursos do concorrente. A figura abaixo facilita a visualização dos aspectos envolvidos na análise SWOT.

FIGURA 1 – Matriz SWOT



FONTE: Porter; 2008

Feita a análise das variáveis ambientais, a empresa precisa elaborar e implementar as estratégias, para cada situação avaliada. Dentro desse contexto existem estratégias específicas (desenvolvimento, correção, diferenciação e reestruturação) para cada caso, seja elas expressas pelas potencialidades, fraquezas, oportunidade e ameaças. A estratégia de desenvolvimento é implementada quando as potencialidades unidas às oportunidades oferecidas pelo ambiente proporcionem uma progressão do elemento analisado dando plenas condições do mesmo alcançar o sucesso. A estratégia de correção ocorre quando a análise do objeto indica uma fraqueza, daí a finalidade dessa estratégia proporcionar condições favoráveis para que a empresa consiga aproveitar de forma mais adequada às oportunidades existente para reduzir ou extinguir suas fraquezas. Já a estratégia de diferenciação utiliza-se dos pontos fortes do objeto analisado com a intenção de agregar valor aos seus serviços e produtos, diferenciando de forma dos seus concorrentes e ao mesmo tempo minimizar e superar os riscos existentes. E por fim a estratégia de reestruturação utiliza-se da capacidade empresarial, para modificar as características internas do objeto analisado com objetivo de suportar e superar os aspectos desfavoráveis do ambiente.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

A competitividade entre as organizações se tornou mais acirrada devido à globalização, que promoveu a abertura dos mercados e proporcionou a competição internacional. Antes, a dinâmica da competição se concentrava mais no âmbito nacional, onde as empresas competiam entre si, porém com abertura das economias, a dinâmica da competição se dá no âmbito do mercado global, proporcionando oportunidades de outras empresas estrangeiras, explorarem novos mercados e competirem com empresas já estabelecidas. O cenário competitivo é mais volátil, exigindo das organizações uma postura mais agressiva e um maior dinamismo para competir nesse novo cenário.

As empresas que competem nesse volátil e imprevisível cenário devem aprender a lidar com os desafios apresentados por descontínuas mudanças ambientais, crescentes globalização de suas indústrias e um conjunto de ações e reações competitivas que são praticadas por rivais agressivos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 186).

2.5.1 A dinâmica competitiva

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 189), a dinâmica competitiva é “O resultado de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria em particular”. Tais ações e respostas competitivas geram a rivalidade competitiva entre as empresas que se contrapõe para alcançar uma posição de mercado vantajosa. Para ter sucesso, as organizações precisam adotar modelos de rivalidade, que serve de auxílio a uma análise mais concreta do ambiente. Os mesmos autores propõem um modelo fundamentado na análise dos fatores motivadores da competitividade, tal modelo, é firmado na análise competitiva que compreende as variáveis da peculiaridade do mercado e similaridade de recursos. A peculiaridade de mercado, promove uma competição, onde várias empresas, competem nos mesmos mercados múltiplos.

Quando ocorre esse tipo de rivalidade entre empresas, chamamos de competição de multiponto que é “quando firmas competem entre si simultaneamente em diversos mercados de produto ou geográficos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p.194).

Neste tipo de rivalidade, as empresas podem adotar várias ações para sobressair dos demais competidores, a primeira dessas ações é a impulsão, que trata de um ataque estratégico em um determinado nicho de mercado específico, a segunda ação, que pode ser implementada pela empresa é a finta. Que trata de um ataque a uma determinada área de um mercado, muito importante para um competidor, porém sem importância vital para a empresa que está atacando. A finalidade dessa investida, é fazer com que seu competidor comprometa mais recursos. A terceira ação é um gambito comercial, trata de uma ação, onde uma empresa sacrifica uma de suas posições, para induzir seu competidor desviar parte dos seus recursos para outro nicho específico.

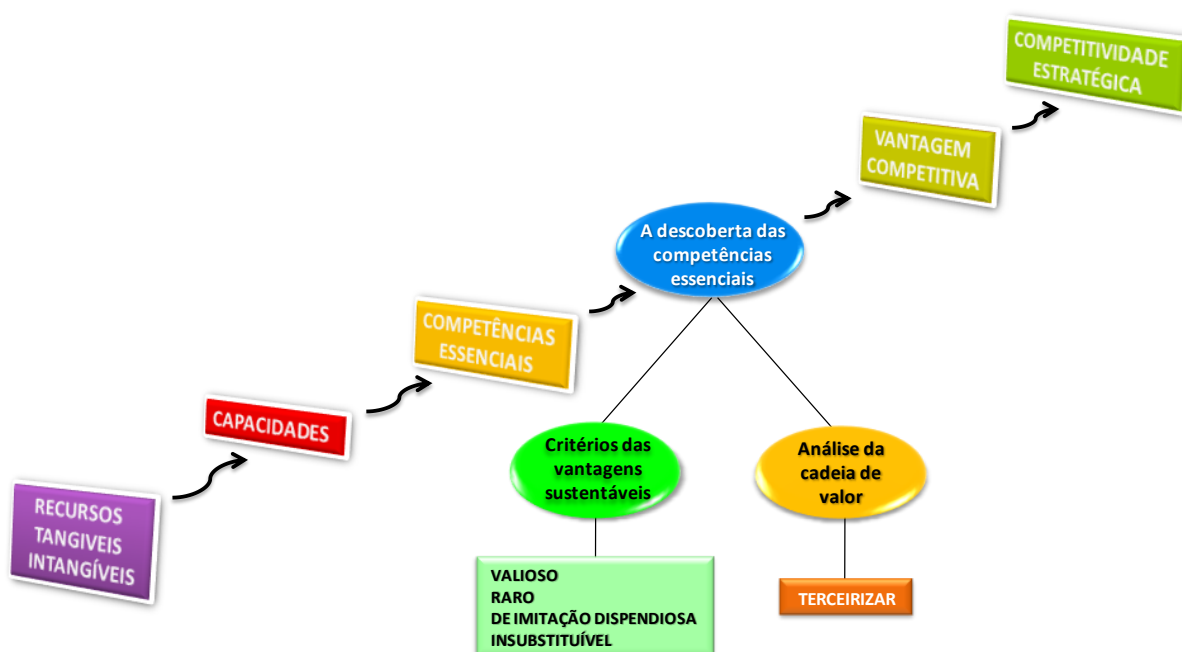
2.5.2 Vantagem competitiva baseada nos recursos empresariais

O objetivo da estratégia é implementar ou possibilitar que as organizações consigam criar vantagem sobre os demais concorrentes, tais vantagens, são adquiridas por meio da utilização de maneira eficiente dos recursos escassos e antecipação as freqüentes mudanças do ambiente, isto somente se alcança por meio das capacidades específicas e das habilidades que as organizações possuem para adquiri-las. Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 5), uma empresa só alcança vantagem competitiva quando, “A empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la”. Para garantir vantagem competitiva é usado os recursos empresariais, para isto é necessário explorar o ambiente interno da organização, analisando os recursos e capacidades da organização. Tais fatores vão gerar valor, através da utilização eficiente desses recursos, com finalidade de explorar diversas novas oportunidades de mercado.

Entende-se por recursos, “Todos os ativos financeiros, físicos, humano e organizacional usados por ela para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para seus clientes” (MINTZBERG et al, 2006, p. 102). A administração dos

recursos, garante uma vantagem competitiva sustentável, pois, expressam a capacidade da empresa de transformar seus recursos em competências essenciais únicas, que possibilitam a criação de valor e dificulta que outras empresas de imitá-las.

Figura 2: Processo de Formulação Estratégica



Fonte: Adaptado de Michael Hitt, 2003

Mintzberg (2008) enfatiza a importância dos recursos, visto que, tais recursos possibilitam a criação de um modelo de vantagem competitiva baseado em quatro parâmetros que são: a questão da geração de valor, que é a capacidade de se utilizar maneira adequada os recursos; a questão da raridade dos recursos, que trata do problema de controle dos mesmos por outras empresas. A questão da imutabilidade, mostra a capacidade de outras organizações de imitar, se os recursos forem raros e valiosos a imitação, torna-se quase impossível, dessa maneira, a empresa possuidora dos mesmos cria, uma vantagem competitiva sustentável; a questão da organização de tratar da capacidade de administrar os recursos de forma eficaz, para garantir a potencialidade da vantagem competitiva e os desafios gerenciais, que compreende a habilidade dos gerentes em perceberem a organização como geradora de aptidões e recursos valiosos e raros.

Uma vez adquirida uma vantagem competitiva, a organização deve se esforçar para sustentar a mesma diante da concorrência. Sustentar uma vantagem competitiva não é fácil, visto que, o mercado sofre constantes mudanças, quais acabam influenciando o comportamento do consumidor. Daí surge à necessidade de se manter à frente, para garantir o sucesso da estratégia escolhida. “O sucesso de longo prazo de qualquer estratégia requer que sua vantagem competitiva seja sustentável, ou seja, ela deve resistir à erosão provocada pelas ações de concorrentes ou por mudanças evolutivas no setor” (ROBBINS, 2003, p. 1266). Existem várias maneiras para garantir à vantagem competitiva, além de administrar bem seus recursos, as organizações podem e devem explorar algumas situações favoráveis para criar barreiras, dificultando a imitação ou reduzindo oportunidade da concorrência. Essas barreiras, podem ser impostas por meio da utilização das técnicas para gerenciar o ambiente, podendo ainda patentear seus produtos e suas marcas impedindo sua utilização por parte dos concorrentes, a reduzirem preços, com a finalidade de obter volume e realizar contratos exclusivos com fornecedores com objetivo de limitar sua capacidade de atendimento. O foco da sustentabilidade da vantagem competitiva da parte da organização deve ser o cliente, visto que os mesmos serão os árbitros da boa gestão estratégica. Fahey e Randall (1999, p. 57), afirmam o seguinte:

Os clientes são os árbitros de última instância da rivalidade entre os concorrentes. Não importa a qualidade da concepção e da execução da estratégia; se os clientes não optarem por fazer negócios com a empresa e não com os concorrentes, todos os êxitos conquistados serão efêmeros.

Os autores sustentam a idéia de que, para se garantir vantagem competitiva, as organizações devem ampliar as bases de vantagem explorando o fator cliente, dando-lhes novos motivos para continuarem adquirindo seus produtos ou serviços. Uma vez que as vantagens funcionais e de serviços, são facilmente imitadas pelos concorrentes. Daí a necessidade de se explorar as capacidades, e competências como base para a sustentação trabalhando o referencial analítico, a atitude mental, a infra-estrutura e a liderança.

2.5.3 Inovação como fonte de competitividade

O investimento em inovação, também é considerado uma fonte de vantagem competitiva bastante poderosa, que pode mudar conceitos e implementar uma nova maneira de se fazer negócios. “A vantagem competitiva surge da capacidade de uma empresa de se aproveitar dos choques e oportunidades do mercado, e das vantagens de pioneirismo e de várias barreiras à imitação por outras empresas, e então proteger a vantagem da empresa” (BESANKO et al 2006, p. 445). A inovação é um reflexo da capacidade da empresa em utilizar seus recursos, de maneira que, sejam transformados em competência essencial e esta em vantagem competitiva sustentada. A perspectiva da inovação como fonte geradora de vantagem competitiva, é fundamentada em alguns aspectos importantes como:

3 METODOLOGIA

Descreve-se adiante a metodologia de pesquisa a ser utilizada para realização do presente estudo, objetivando explicar os meios que serão empregados para levantamento e análise dos dados, e a consequente concretização da monografia.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que tange a classificação da pesquisa, são dois os grupos de metodologia existentes: quanto aos fins e quanto aos meios. Em se tratando dos fins a pesquisa será exploratória - descritiva.

“A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p. 123).

Pode-se ser citada como descritiva, visto que tem como intuito descrever as estratégias envolvidas no processo a construção de cenários através da ferramenta SWOT. De acordo com Gil (1999, p. 44): “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Já, no que se refere aos meios, foi feita uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Vergara (2004, p. 49) “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral.”; realizar-se-á, ainda, uma pesquisa documental que, segundo Gil (2002, p.66): “[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa [...]” e de campo que para Hyppolito Neto (2010, p.14) “[...] consiste na observação do objeto de estudo, através de técnicas de coleta e apresentação de dados [...]”. Estas estão especificadas abaixo:

- ✓ Bibliográfica: haja vista que para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma averiguação sobre os conceitos da administração financeira, sua evolução e importância, além de abordagem dos conceitos de risco e retorno, e dos diversos tipos de estratégias de precificação, por meio de fontes diversas, como: livros, teses, dissertações e artigos;
- ✓ Documental: uma vez que se utilizarão documentos internos da organização em estudo;
- ✓ Pesquisa de campo: visto que serão realizadas coletas de dados, por meio de entrevistas estruturadas aplicadas ao gestor da instituição. E por fim, do prisma de abordagem do problema, a pesquisa se dará de forma quantitativa, pois haverá necessidade de utilização de métodos e técnicas estatísticas na análise dos dados coletados.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Roesch (1999, p. 138-139) “população é um grupo de pessoas ou empresas, que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Por conseguinte, o universo (população) da pesquisa de campo foram os hotéis no eixo de ponta negra praia no município do Natal-RN, sendo 24 hotéis onde foram pesquisados 10.

3.3 COLETA DE DADOS

O próximo passo foi a realização da pesquisa de campo que se dará por meio de questionários, entrevistas aos gestores hoteleiros, como também uma pesquisa documental.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Em seguida, foram tabuladas todas as variáveis utilizando-se de planilha eletrônica do Excel. Já, para a formatação do banco de dados, análise e interpretação dos mesmos, cálculos das frequências das variáveis e cruzamento das mais importantes utilizará a ferramenta Excel para apresentação dos resultados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

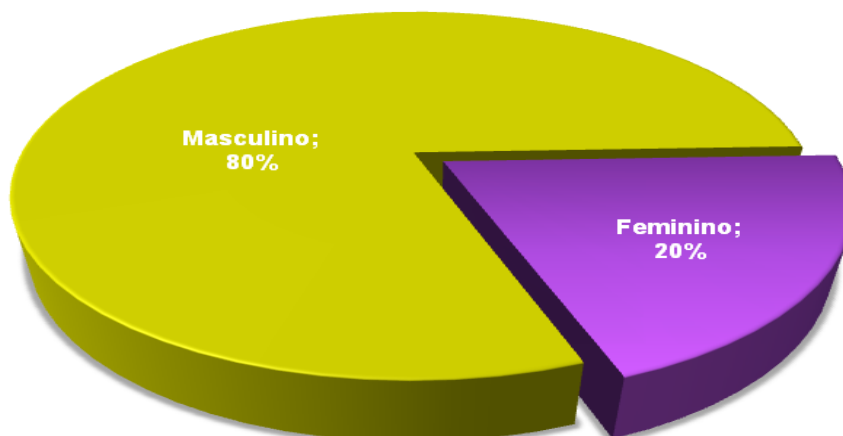
Este tópico compreende as análises dos resultados segundo a ótica dos entrevistados na pesquisa de campo. Os questionamentos feitos através das perguntas abrangeram o ambiente interno e externo da organização, trabalhado as variáveis de maior importância para o desenvolvimento do setor turístico do município do Natal/RN.

Dos 24 hotéis, localizados na faixa litorânea que Compreende a Praia do Meio ao bairro de Ponta Negra no Município do Natal/RN, os quais possuem classificação entre três e cinco estrelas. A técnica de amostragem escolhida foi à amostragem aleatória simples, onde parte da amostra foi retirada da população através de sorteio. Desse universo, foram selecionadas aleatoriamente dez (10) empresas, em termos percentuais representa 42% do universo em estudo.

Este item do estudo destina-se a exposição dos resultados encontrados advindos desta pesquisa. Especificamente, os dados/informações levantados nos hotéis de Natal-RN, e, em seguida a análise dos mesmos e suas estratégias.

A tabulação e análise dos dados da pesquisa permitiram-se caracterizar aspectos concernentes aos ambientes externo (gráficos 02 a 07) e interno (gráficos 08 a 13) dos hotéis do segmento turístico do município de Natal-RN.

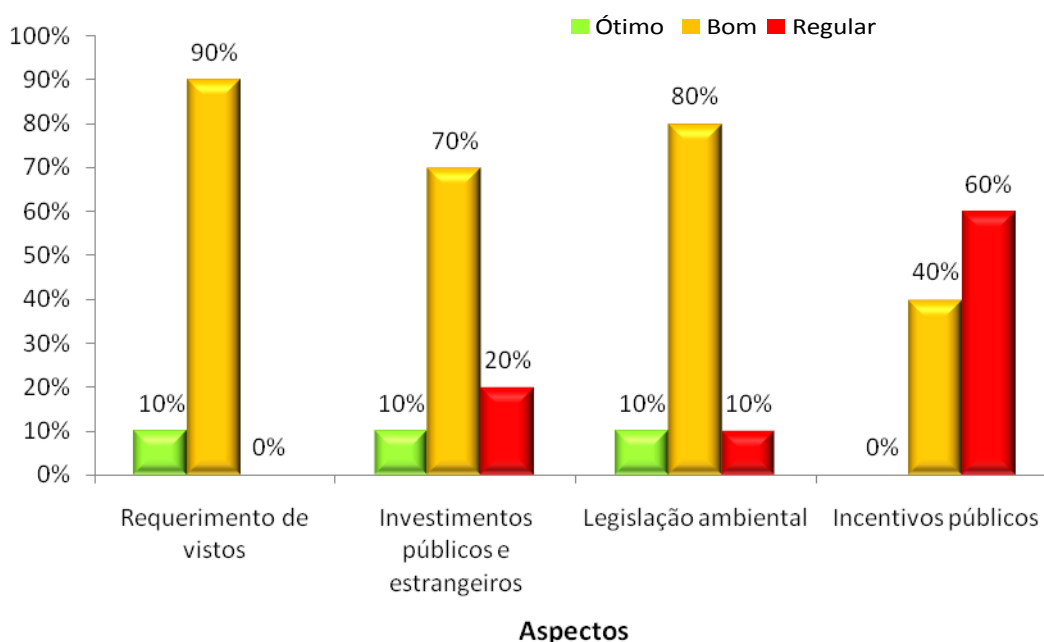
Gráfico 01 - Classificação gerencial do Setor turístico de Natal, segundo o sexo dos entrevistados



Fonte: Pesquisador (2011)

De acordo com resultados do estudo, e expresso no gráfico 01, pode-se perceber nitidamente que o *staff*, ou seja, a gerência dos hotéis (ambientes externo e interno) tem maior predominância quanto ao sexo masculino, compreendendo por 80%, já o sexo feminino representa 20% do total de entrevistados. A princípio este resultado poderia já ser esperado, porém, foi oportuno saber que a atividade gerencial é uma função que vem sendo desempenhada por profissionais de ambos os sexos. Será que essa lacuna existente, não seria um estímulo para quem quer entrar nesse contexto empresarial.

Gráfico 02 - Classificação das Políticas de Regulamentação do Setor turístico de Natal, segundo alguns aspectos.

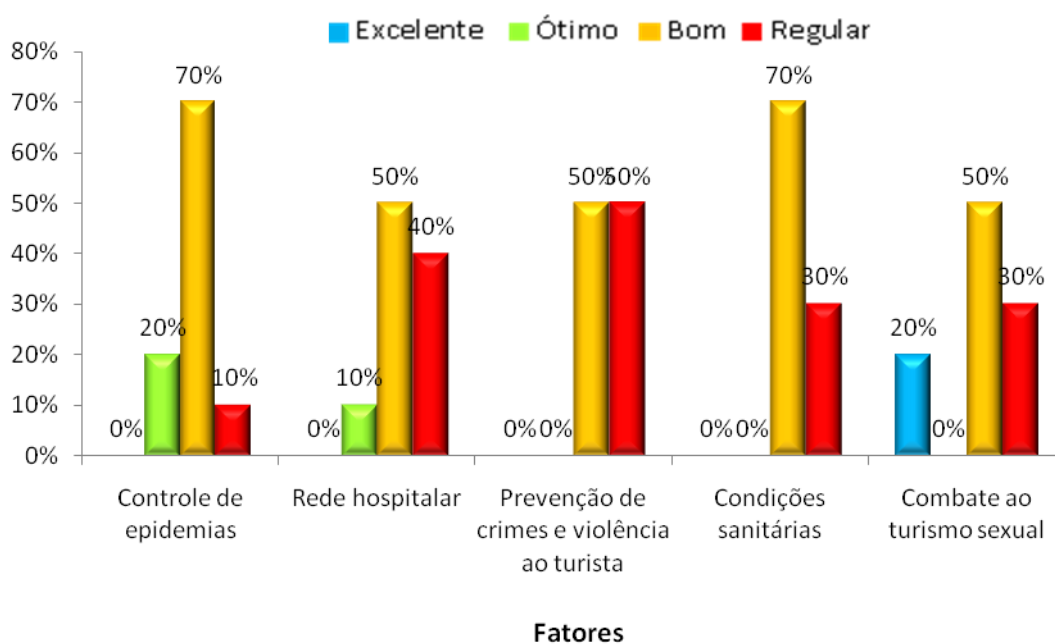


Fonte: Pesquisador (2011)

Analisando o gráfico 02, concernente ao ambiente externo, percebe-se uma predominância nas respostas, quando os entrevistados classificaram como bom os aspectos referentes a requerimento de vistos (90%), legislação ambiental (80%) e investimentos públicos e estrangeiros (70%). Em contrapartida eles também atribuem como insatisfatório (60%) os incentivos públicos para a indústria hoteleira

potiguar. Observa-se que a variável relacionada as política de regulamentação do setor turístico apresentam várias oportunidades que podem ser exploradas, como investimentos estrangeiros e desburocratização de requerimento de vistos que pode ser exploradas com mais ênfase. No entanto os incentivos do estado são considerados insatisfatórios, configurando-se como uma ameaça ao setor, limitando assim, novas oportunidades de investimentos estrangeiros.

GRÁFICO 03 - Classificação das Políticas de Segurança do Setor turístico de Natal, conforme alguns fatores.

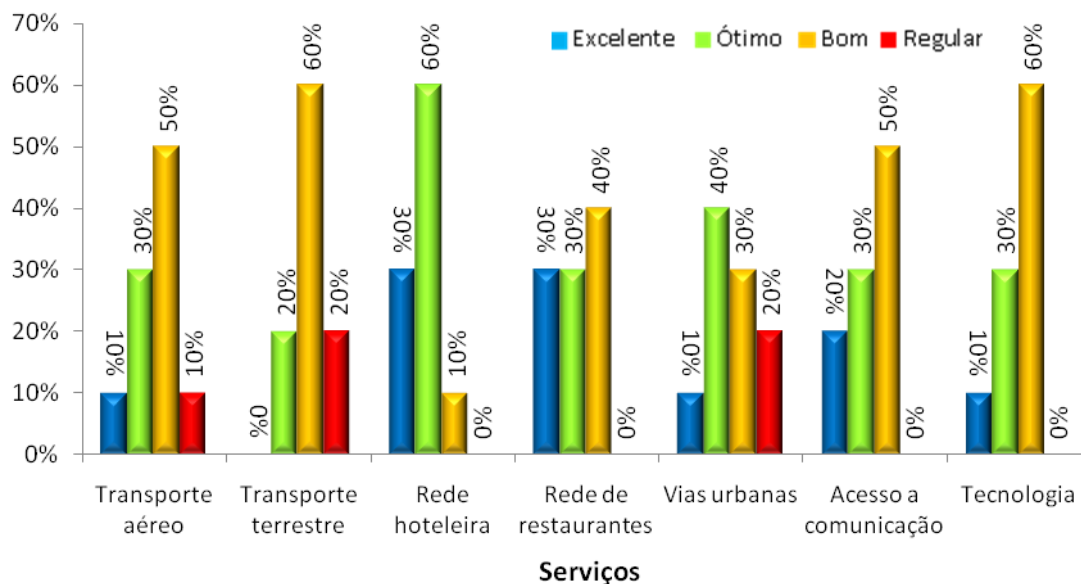


Fonte: Pesquisador (2011)

O gráfico 03, apresenta os fatores classificadores das políticas de segurança do Setor turístico de Natal. Destacam-se como bom (70%), os fatores referentes ao controle de epidemias, condições sanitárias, respectivamente. Em segundo lugar destaca-se o combate ao turismo sexual e a rede hospitalar 50% sendo fatores importantes para políticas de segurança ao turista. Logo em seguida aparece como insatisfatória a prevenção de crimes (50%). Percebe-se que as políticas de segurança do setor turístico apresentam alguns pontos fortes como o controle de epidemias e a rede hospitalar, em contra partida observa-se algumas ameaças

como a prevenção de crimes e violência ao turista. Este último exerce uma influencia negativa para o setor turístico.

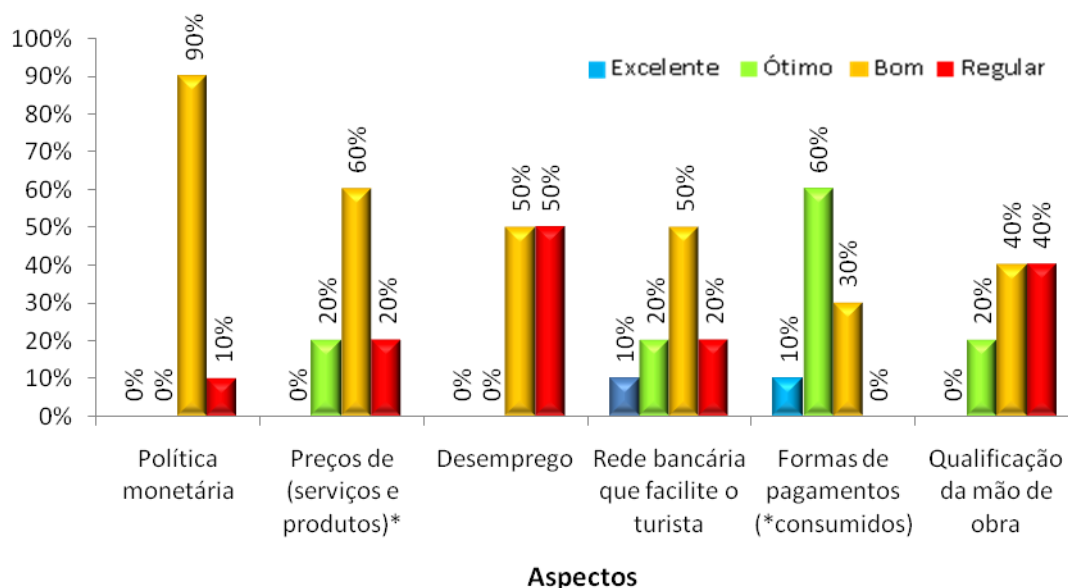
Gráfico 04 - Classificação da Infra-estrutura existente para atender a demanda do Setor turístico de Natal, segundo alguns serviços.



Fonte: Pesquisador (2011)

O gráfico acima representa a opinião dos entrevistados no tocante a infraestrutura setor turístico de Natal. Segundo os entrevistados o serviço de rede hoteleira é considerado como ótimo aparecendo com 60%. Já os serviços de tecnologia e transporte terrestre, o estudo apresenta 60% como bom. Destaca-se como excelente (30%) apenas a rede hoteleira e restaurante. Por último aparece como insatisfatório o sistema viário (artérias de trânsito), com apenas 20%. Ao verificar a análise do gráfico, observa-se que a infraestrutura é uma aspecto onde existem várias oportunidades que podem ser exploradas pelas empresas, entre elas estão a rede hoteleira, os restaurantes.

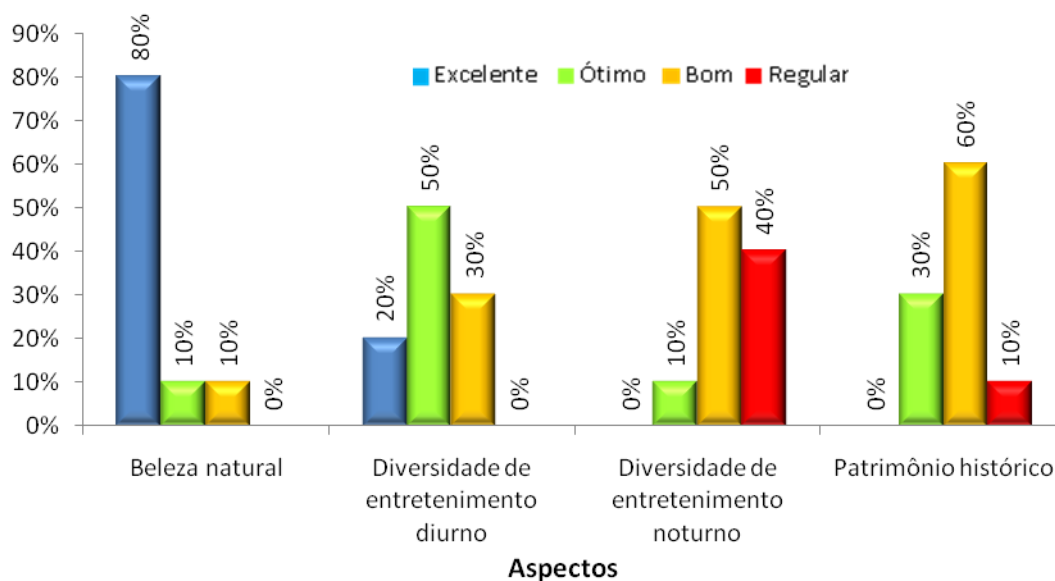
Gráfico 05 - Classificação da Importância da Economia para o desenvolvimento do Setor turístico de Natal, segundo alguns aspectos.



Fonte: Pesquisador (2011)

Ao verificar o gráfico 05, 90% dos entrevistados asseguram de forma enfática, atribuindo como aspecto de suma importância para a economia e desenvolvimento do setor turístico do Natal/RN a política monetária. Respectivamente chama-se atenção para a atribuição de 60% como bom para preços de serviços e ótimo para formas de pagamento. Paralelamente 50% dos entrevistados afirmam que o desemprego é um aspecto que afeta o desenvolvimento do setor turístico. Já, a qualificação da mão-de-obra é considerada insatisfatória por 40% dos entrevistados. Verifica-se que quanto aos aspectos da economia, o setor apresenta tanto oportunidades e ameaças. Apesar da maioria dos entrevistados acharem que a política monetária boa, é consenso entre os especialistas e empresários, que as altas cargas tributárias, emperram a economia. Outro aspecto importante é quanto à mão-de-obra, onde o mesmo apresenta um grau insatisfação. Ambos os aspectos configura-se como ameaça ao turismo no município do Natal/RN.

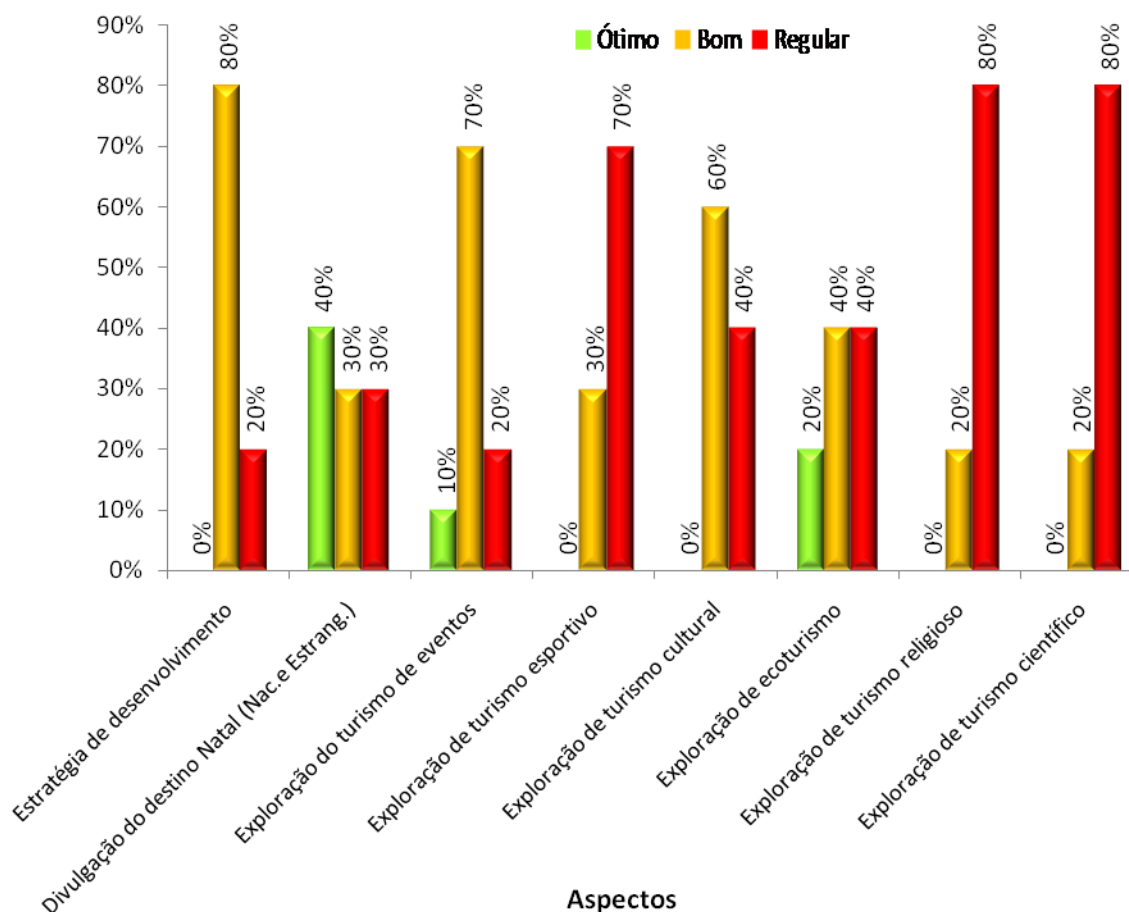
Gráfico 06 - Classificação dos Recursos Naturais e Culturais como atrativos para o Setor turístico de Natal.



Fonte: Pesquisador (2011)

O gráfico 06 denota a classificação dos recursos naturais e culturais do município do Natal/RN, sobre a ótica dos gerentes hoteleiros. A beleza natural é classificada como excelente por 80% dos entrevistados. Já o patrimônio histórico é visto como bom por 60% entrevistados. Concomitantemente a diversidade de entretenimento diurno na visão entrevistados é ótima (50%), diferentemente do entretenimento noturno é considerado como bom (50%), na opinião dos entrevistados. Verifica-se que o município do Natal/RN possui ativos naturais de excelente beleza, configurando-se em ótima oportunidade para serem exploradas, alavancando o turismo regional. Outro aspecto importante é quanto ao entretenimento diurno que apresenta uma boa diversidade de opções. No entanto o entretenimento noturno apresenta boas oportunidades que podem ser exploradas.

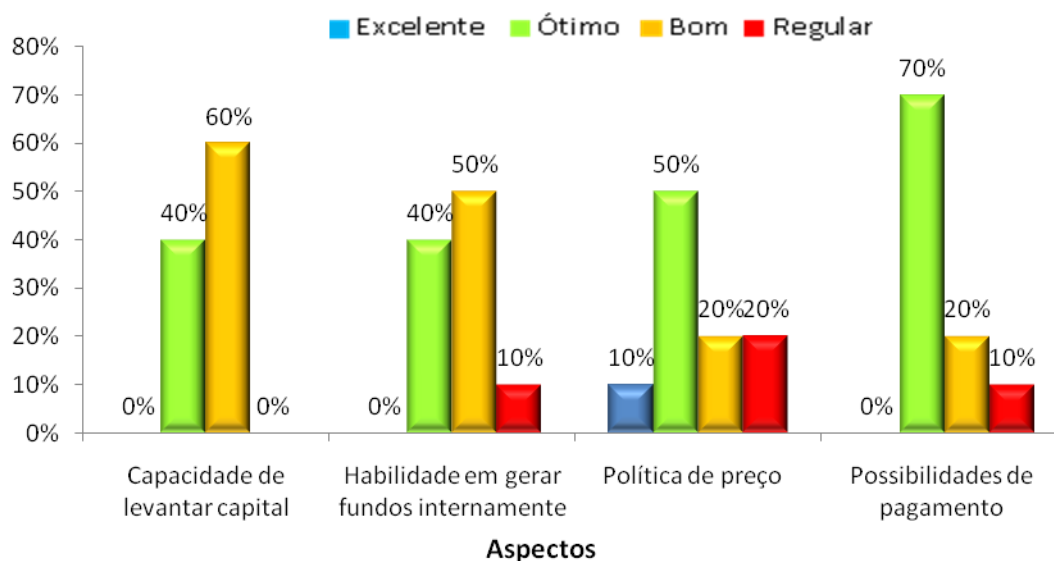
Gráfico 07 - Classificação de Política com relação à exploração das potencialidades do Setor turístico de Natal, segundo alguns aspectos.



Fonte: Pesquisador (2011)

Analisando o gráfico 07, percebe-se nitidamente que os aspectos atribuídos pelos entrevistados quanto à classificação das potencialidades do setor turístico do Natal/RN denota uma ampla variedade de oportunidade a serem exploradas. O desenvolvimento estratégico do setor é considerado com bom por 80% dos entrevistados. Já a divulgação do destino Natal é considerada com ótima por 40%. Quanto à exploração das várias modalidades de turismos, os entrevistados classificaram como bom respectivamente o turismo de eventos com 70% e o turismo cultural com 60%. No entanto os entrevistados atribuíram com sendo insatisfatório a exploração do turismo religioso e científico ambos com 80%, e o turismo esportivo com 70%.

Gráfico 08 - Classificação dos Recursos Financeiros da Empresa do Setor turístico de Natal, conforme alguns aspectos.

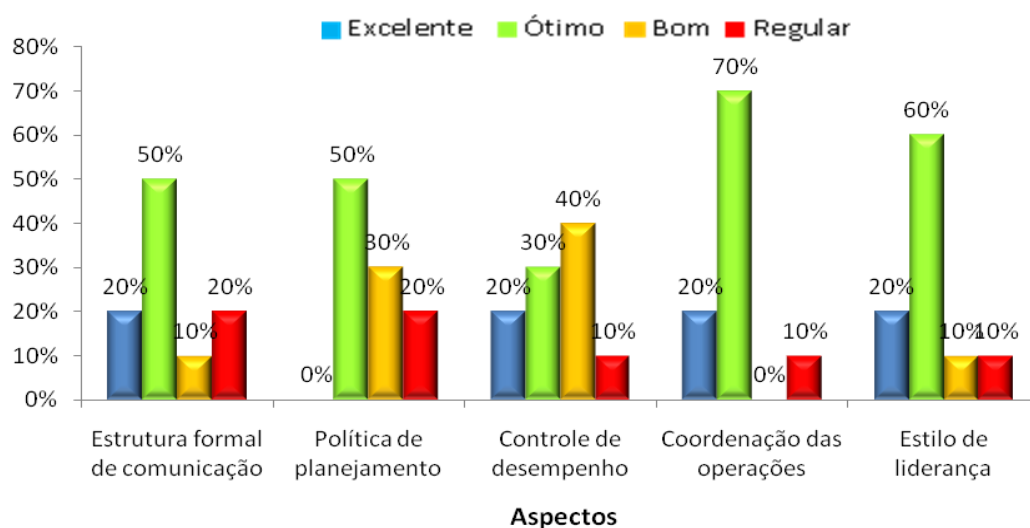


Fonte: Pesquisador (2011)

O gráfico 08 referente ao Ambiente Interno representa a capacidade dos recursos financeiros das empresas do setor turístico. Percebem-se os entrevistados classificaram respectivamente como ótimas a opção de pagamento com 70% e a política de preços com 50%. Já a capacidade de levantar capital aparece como sendo boa com 60%. Por último os entrevistados classificaram a habilidade de gerar fundos internamente boa com 50%. Observa-se que as capacidades econômicas das empresas se prefiguram como aspecto positivo gerador de vantagem competitiva, possuindo vários pontos fortes para as mesmas.

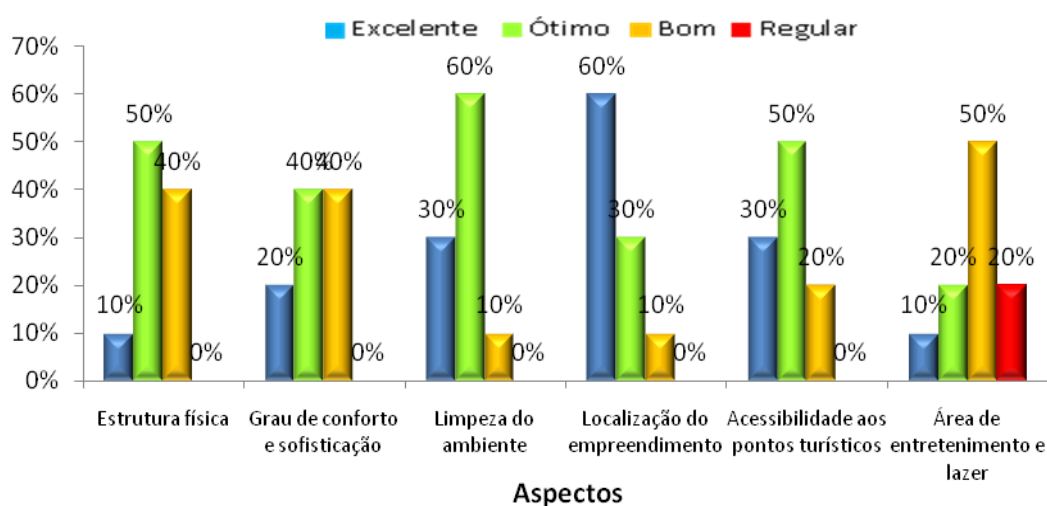
O gráfico 09, apresenta os fatores classificadores dos recursos organizacionais do Setor turístico de Natal. Destacam-se como ótima os fatores referentes à coordenação das operações (70%). Já o estilo de liderança também é classificado ótima com 60%, a política de planejamento e a estrutura forma de comunicação respectivamente aparecem com 50% sendo qualificada como ótima. Por fim o controle de desempenho é considerado com bom mostrando índices de 40%. Verifica-se que existem pontos fortes como a comunicação e o estilo de liderança, ao mesmo tempo em que, observa-se uma contradição entre as variáveis de coordenação das operações e controle de desempenho, visto que, ambas estão interligadas e se influenciam.

Gráfico 09 - Classificação dos Recursos Organizacionais para atender a demanda do Setor turístico de Natal, conforme alguns aspectos.



Fonte: Pesquisador (2011)

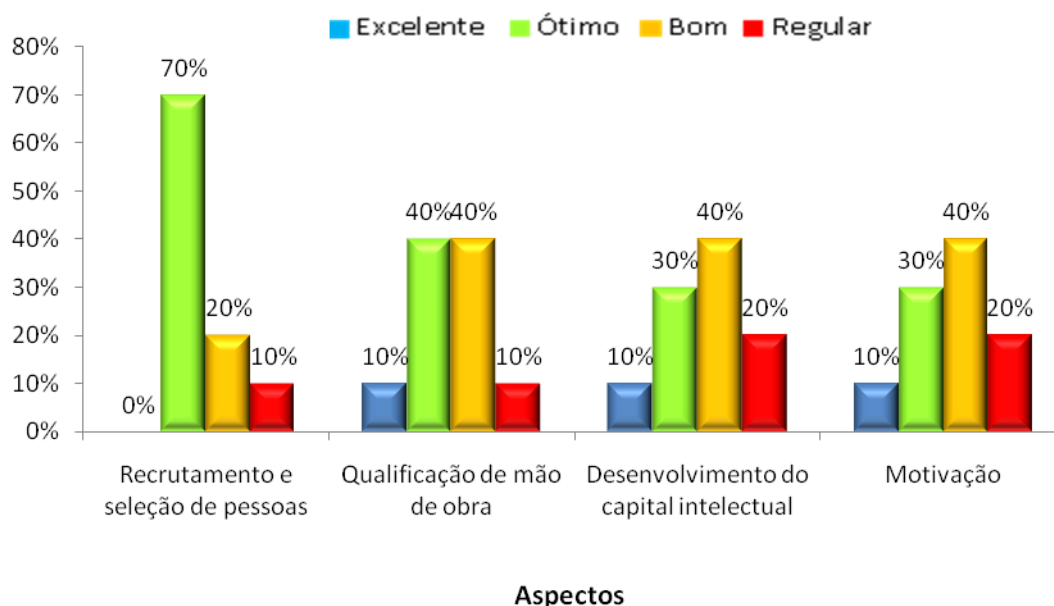
Gráfico 10 - Classificação da Infra-estrutura existente para atender a demanda do Setor turístico de Natal, segundo alguns serviços.



Fonte: Pesquisador (2011)

O gráfico 10 representa à opinião dos entrevistados no tocante a infraestrutura para atender a demanda do setor turístico de Natal/RN. Segundo os entrevistados a localização dos hotéis é considerada como excelente aparecendo com 60%, os mesmo expressam como ótimo (60%), os fatores referentes à higienização do ambiente. Já as condições referentes à estrutura física e acessibilidade dos pontos turísticos, são respectivamente classificadas como ótimo (50%). A classificação dada pelos entrevistados quanto a área de entretenimento e lazer é considera como bom (50%). Por fim o grua de conforto e sofisticação dos hotéis é considerada entre ótima e boa (40%). Observa-se que o ponto forte entre os aspectos estudados, a localização dos hotéis se configura como uma vantagem competitiva em relação aos outros pólos turísticos.

Gráfico 11 - Evolução dos Recursos Humanos para atender as necessidades do Setor turístico de Natal, conforme alguns aspectos.

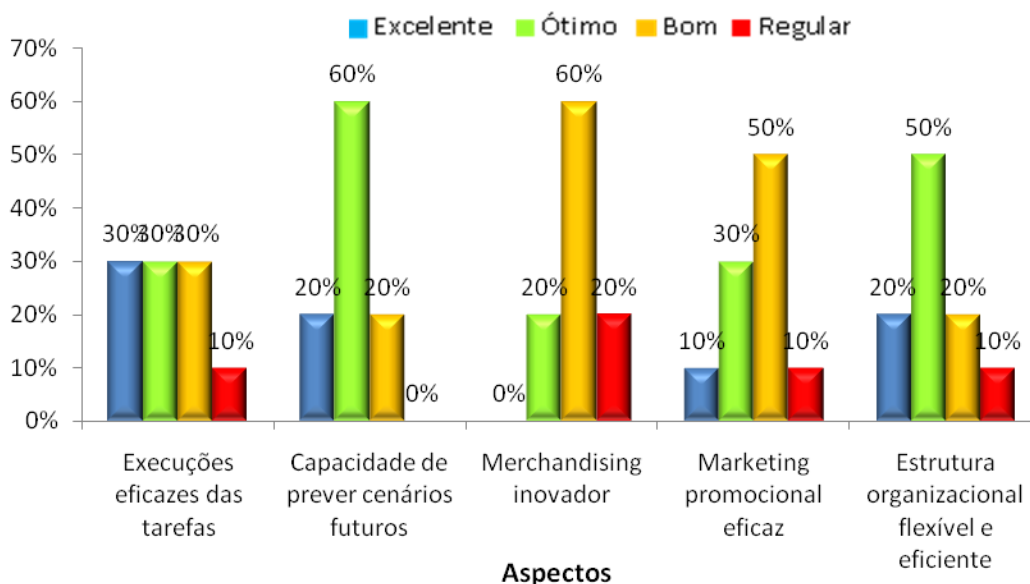


Fonte: Pesquisador (2011)

Verificando-se o gráfico 11, onde trata da evolução dos recursos humanos para. Destacam-se como ótimo (70%), os fatores referentes à política de recrutamento e seleção de pessoas. Respectivamente são classificados como bom

(40%) as variáveis relativas à qualificação da mão-de-obra, desenvolvimento do capital intelectual e a política de motivação. Ao verificar o gráfico, ainda que a maioria das variáveis apresentarem uma classificação entre ótima e boa, pode-se considerar como sendo pontos fracos a mão-de-obra, o desenvolvimento do capital intelectual e a motivação organizacional, uma vez que, tais variáveis obtiveram índices abaixo dos 50%. Além de que as duas últimas variáveis apresentam um índice insatisfatório bastante elevado. Outro aspecto relevante que pode ser considerado como fragilidade, é que nenhuma das variáveis obteve mais de 10% quanto ao índice de excelência.

Gráfico 12 - Classificação dos Recursos Gerenciais para realização das atividades empresariais do setor turístico de Natal, conforme alguns aspectos.

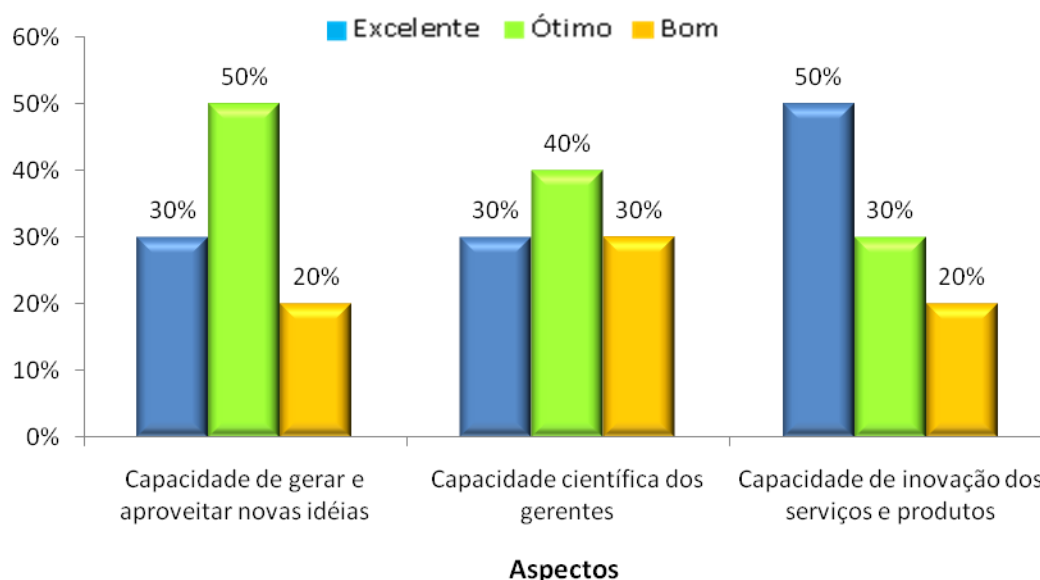


Fonte: Pesquisador (2011)

O gráfico 12 apresenta os fatores classificadores das capacidades gerenciais das atividades relacionadas ao Setor turístico de Natal/RN. Destacam-se como ótimo (60%), o fator referente à capacidade de prever cenários futuros. Já a estrutura organizacional apresenta índice de 50%, sendo considerada ótima. A variável relacionada com merchandising é classificada como bom (60%), e o marketing

promocional apresenta índice de 50%, sendo dessa forma considerado com bom. Em seguida o fator relacionado às execuções das tarefas é atribuído uma classificação entre excelente a bom, com índices igualmente a 30%. Conclui-se então, fundamentado na análise do gráfico que, o ponto forte no gerenciamento das atividades empresariais do setor é a capacidade de prever cenários futuros. No entanto observa-se que existem pontos fracos e contraditórios, ao considerar que a execução das tarefas estejam abaixo dos 50%, no mais, se relacionar esta variável com a variável de coordenação das operações classificada como ótima e com o controle de desempenho considerada com boa, cria-se uma contradição, visto que, ambas as atividades estão interligadas, influenciando o desempenho da empresa.

Gráfico 13 - Distribuição dos Recursos de Inovação da Empresa quanto ao padrão, conforme alguns aspectos.



Fonte: Pesquisador (2011)

O gráfico 13 representa os fatores relacionados aos recursos de inovação das do setor turístico de Natal/RN. Destacam-se como ótimo (60%), o fator referente à capacidade de prever cenários futuros. Já a estrutura organizacional apresenta índice de 50%, sendo considerada ótima. A variável relacionada com merchandising é classificada como bom (60%), e o marketing promocional apresenta índice de 50%, sendo dessa forma considerado com bom. Em seguida o fator relacionado às

execuções das tarefas é atribuído uma classificação entre excelente a bom, com índices igualmente a 30%. Conclui-se então, fundamentado na análise do gráfico que, o ponto forte no gerenciamento das atividades empresariais do setor é a capacidade de prever cenários futuros. No entanto observa-se que existem pontos fracos e contraditórios, ao considerar que a execução das tarefas estejam abaixo dos 50%, no mais, se relacionar esta variável com a variável de coordenação das operações classificada como ótima e com o controle de desempenho considerada com boa, cria-se uma contradição, visto que, ambas as atividades estão interligadas, influenciando o desempenho da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Hoje, devido a fatores como globalização e a tecnologia da informação, as empresas enfrentam um competitividade no âmbito global. Para permanecerem líderes no mercado, se faz necessário, adotar uma gestão eficaz que proporcione à organização a utilização eficiente dos recursos empresariais conciliada com o desenvolvimento do capital intelectual da empresa. A estratégia empresarial é único recurso capaz de direcionar os gestores alcançar os objetivos empresariais, tal estratégia deve ser fundamentada numa perspectiva de construção de cenários futuros e na exploração das habilidades dos funcionários, criando dessa forma uma vantagem competitiva que possibilitará tornarem competitivas.

A pesquisa realizada entre as empresas hoteleiras descrita no objeto de estudo, atingiu seus objetivos de forma significativa. Tendo em vista que, o resultado da pesquisa indica a existência de uma política de planejamento estratégico por parte das organizações. A ferramenta SWOT se mostrou bastante eficiente na elaboração de estratégias empresarial, devido à simplicidade de manuseio potencializando a visualização dos pontos fortes, frágeis, oportunidades e ameaças do ambiente organizacional, conforme mostrado na figura 13.

Quanto aos pontos fortes, a pesquisa possibilitou a visualização de vários deles, como o estilo de liderança gráfico 08, localização dos empreendimentos conforme gráfico 09. Outro aspecto relevante para o setor é a capacidade de inovação de seus produtos, como mostra o gráfico 12, todos esses aspectos constitui-se como uma vantagem do setor turístico de Natal/RN. A pesquisa também possibilitou visualizar alguns pontos frágeis, a exemplo da qualificação da mão de obra e a divulgação da marca das empresas no mercado internacional, conforme os gráficos 10 e 13 respectivamente. Em relação às oportunidades e ameaças, os aspectos de maior relevância mostrada pela pesquisa encontram-se nas potencialidades do setor, como o crescimento da atividade e o desenvolvimento de várias modalidades de turismo, conforme figura 17. Já as ameaças encontram-se no âmbito da degradação dos ativos naturais. A ferramenta SWOT proporcionou a elaboração de estratégias específicas, como estratégias de desenvolvimento, diferenciação, correção e reestruturação.

REFERÊNCIAS

- FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA: curso prático de Estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- MAGNABOSO, ANDRÉ **Genéricos ampliam fatia de mercado**. Rio Grande do Norte, v.17, n.4, p.15-17, jan.2007.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXWELL LAMBDA. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>. Acesso em: 15 nov.2007, 08:40:20.
- MICHAEL A. HITT et al. **Administração Estratégica** 4. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer e implementar e avaliar**. 4. ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2005.
- BESANKO, David et al. **A Economia da Estratégica**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPRINO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert, E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.
- EIJDEN, Kees Van Der. **Cenário: a arte da conversação estratégica**. 1. ed. Porto Alegre, Bookman, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer e implementar e avaliar**. 4. ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2005. .
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estagio de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de conclusão, Dissertações e estudos de casos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNCIDE

QUESTIONÁRIO PRELIMINAR QUE AVALIA OS ASPECTOS DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO E SUAS VARIÁVEIS

O presente questionário foi formulado tendo como base os quesitos analisados no ultimo World Economic Fórum (Fórum Econômico Mundial) considerado como pilares para o desenvolvimento da atividade turística, cuja finalidade elaboração do índice de competitividade (ICVT).

1 - Como você analisa as políticas de regulamentação do setor turístico em Natal, considerando os seguintes aspectos:

- **Requerimento de vistos**
() excelente () ótimo () bom () regular
- **Investimentos públicos e estrangeiros**
() excelente () ótimo () bom () regular
- **Legislação ambiental**
() excelente () ótimo () bom () regular
- **Incentivos públicos**
() excelente () ótimo () bom () regular

2 – As políticas de segurança são adequadas para o bom desempenho turístico da cidade, levando em conta fatores como:

- **Controle de epidemias**
() excelente () ótimo () bom () regular
- **Rede hospitalar**
() excelente () ótimo () bom () regular
- **Prevenção de crimes e violência ao turista**
() excelente () ótimo () bom () regular
- **Condições sanitárias**
() excelente () ótimo () bom () regular
- **Combate ao turismo sexual**
() excelente () ótimo () bom () regular

3 – A infra-estrutura existente para atender a demanda de turista é satisfatória, considerando variável como:

- **Transporte aéreo**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Transporte Terrestre**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Rede hoteleira**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Rede de restaurantes**

() excelente () ótimo () bom () regular

Vias urbanas (limpeza, sinalização e estado)

() excelente () ótimo () bom () regular

Acesso à comunicação (telefone, internet, correios e outros)

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Tecnologia**

() excelente () ótimo () bom () regular

4 – Os fatores econômicos são importantes para o desenvolvimento do setor turístico, considerando os seguintes aspectos:

- **Política monetária**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Preços de serviços e produtos**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Desemprego**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Rede bancária que facilite o turista**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Formas de pagamentos dos serviços e produtos consumidos**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Qualificação da mão de obra**

() excelente () ótimo () bom () regular

5 – Os recursos naturais e culturais são ativos tangíveis, que sevem de atratividade para o turismo, a avaliação desses aspectos são favoráveis tornando-nos competitivos.

- **Beleza natural**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Diversidade de entretenimento diurno**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Diversidade de entretenimento noturno**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Patrimônio histórico**

() excelente () ótimo () bom () regular

6 – Existe uma política clara e objetiva, com correlação a exploração das potencialidades do setor turístico em Natal, considerando aspectos como:

- **Estratégia de desenvolvimento**

() excelente () ótimo () bom () regular

Divulgação do destino Natal (âmbito nacional e estrangeiro)

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Exploração do turismo de eventos**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Exploração de turismo esportivo**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Exploração de turismo cultural**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Exploração do ecoturismo**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Exploração de turismo religioso**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Exploração de turismo científico**

() excelente () ótimo () bom () regular

QUESTÕES INTERNAS

1 – Qual avaliação dos recursos financeiros da empresa, considerando os aspectos abaixo

- **Capacidade de levantar capital**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Habilidade da empresa em gerar fundos internamente**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Política de preço**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Possibilidades de pagamento**

() excelente () ótimo () bom () regular

2 – Os recursos organizacionais são satisfatório para atender a demanda do setor, considerando as seguintes variáveis, como você avalia sua empresa

- **Estrutura formal de comunicação da empresa no âmbito interno e externo**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Política de planejamento a curto, médio e longo prazo**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Controle do desempenho da empresa em relação seus objetivos, missão e valores**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Coordenação das operações quanto atingir as metas implantadas**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Estilo de liderança**

() excelente () ótimo () bom () regular

3 – Os recursos físicos são adequados para suprir as necessidades dos clientes, com base nos aspectos abaixo, qual avaliação que você faz de sua empresa:

- **Estrutura física**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Grau de conforto e sofisticação**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Limpeza do ambiente**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Localização do empreendimento**

() excelente () ótimo () bom () regular

Acessibilidade de deslocamento aos pontos turísticos

() excelente () ótimo () bom () regular

Área de entretenimento e lazer

() excelente () ótimo () bom () regular

4 – Os recursos humanos são imprescindíveis para o desempenho organizacional, considerando os aspectos abaixo, seus recursos são satisfatório para atender as necessidades dos turistas

- **Política de recrutamento e seleção de pessoas**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Qualificação da mão de obra**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Política de treinamento e desenvolvimento do capital intelectual**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Política de motivação**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Qualificação da mão de obra**

() excelente () ótimo () bom () regular

5 – Os recursos gerenciais são adequados para realização das atividades empresarial, considerando os aspectos abaixo, qual o desempenho de sua empresa

- **Execuções eficazes das tarefas gerencias**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Capacidade de prever cenários futuros**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Merchandising inovador**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Marketing promocional eficaz dos serviços e produtos da empresa**

() excelente () ótimo () bom () regular

Estrutura organizacional flexível e eficiente

() excelente () ótimo () bom () regular

6 – Considerando os recursos de inovação, a empresa possui um padrão adequado para atender a necessidade de seus clientes

- **Capacidade de gerar e aproveitar novas idéias**

() excelente () ótimo () bom () regular

Capacidade científica dos gerentes

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Capacidade de inovação dos serviços e produtos**

() excelente () ótimo () bom () regular

7 – Como você avalia seus recursos de reputação junto aos seus clientes e fornecedores, considerando os seguintes aspectos:

- **Credibilidade junto aos turistas**

() excelente () ótimo () bom () regular

Poder de sua marca junto ao mercado nacional

() excelente () ótimo () bom () regular

Poder de sua marca junto ao mercado internacional

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Percepções dos clientes com relação à qualidade dos serviços**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Qualidade no atendimento junto ao turista**

() excelente () ótimo () bom () regular

Confiabilidade dos serviços e produtos

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Reputação junto aos seus fornecedores**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Capacidade de oferecer soluções rápidas e eficientes para seus clientes**

() excelente () ótimo () bom () regular

Capacidade de diversificação dos serviços

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Capacidade de diversificação dos produtos**

() excelente () ótimo () bom () regular

- **Política de fidelização dos turistas**

() excelente () ótimo () bom () regular

Capacidade de comunicação, informação junto aos turistas estrangeiros e nacionais

() excelente () ótimo () bom () regular