

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**CAYO CESAR RIBEIRO FERREIRA**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE  
TURISMO EM SÃO LUIS-MA: um estudo de caso da empresa MJ Turismo.**

São Luís  
2015

**CAYO CESAR RIBEIRO FERREIRA**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE  
TURISMO EM SÃO LUIS-MA: um estudo de caso da empresa MJ Turismo.**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, para conclusão do  
curso.

Orientador: Prof. Me. Hélio Trindade de  
Matos

São Luís  
2015

Ferreira, Cayo Cesar Ribeiro.

Elaboração do planejamento estratégico em uma empresa de turismo em São Luís – MA: um estudo de caso da empresa MJ Turismo / Cayo Cesar Ribeiro Ferreira. – São Luís, 2015.

64 f.

Orientador: Hélio Trindade de Matos.  
Monografia (Graduação em Administração) – Coordenação do Curso de Administração.

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

**CAYO CESAR RIBEIRO FERREIRA**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE  
TURISMO EM SÃO LUIS-MA:** um estudo de caso da empresa MJ Turismo.

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, para conclusão do  
curso.

Aprovação em: / /

---

Prof. Me. Hélio Trindade de Matos - orientador

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

À minha mãe, Natalina, que sempre estive ao meu lado e me apoiou nas minhas em todas as minhas decisões, graças a ela pude me tornar uma pessoa melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, que nos momentos de dificuldades me deu forças para seguir em frente e conseguir completar esta importantíssima etapa da minha vida.

Aos meus pais, Júlio Cesar e Natalina de Fatima, são as pessoas que devo tudo na minha vida, sem eles eu não seria o homem que sou hoje.

Aos meus irmãos, Júlio e Mayra, apesar das desavenças e desentendimentos, sempre nos mantivemos unidos em momentos de dificuldades.

Ao meu orientador Hélio, por suas orientações e a paciência que teve para comigo todo este tempo.

À Professora Amanda, por suas orientações e conselhos no desenvolvimento deste trabalho.

À minha tia, Maria do Socorro, que sempre me ajudou e possibilitou a realização deste trabalho.

Aos meus amigos goys, Saullo Santos, Hugo Dino Luke, Rodrigo Campos, Pacheco, Nilgoy, Danygoy, Marcio Pipico e, em especial, Marcus Vinicius, que sem ele não teria conseguido concluir este trabalho.

Aos meus amigos do Bordel encantado, principalmente Igor Wallace e Narana Pinheiro, dois amigos que estão sempre ao meu lado.

Aos meus irmãos que Deus me deu, João Batista, Marcondes, Diego Vinicius, Jhony Herick, Luiz Felipe Dias, Bruno Serra e Amália, apesar da distância, são pessoas importantíssimas na minha vida.

A tantos que os nomes não dariam em uma única página, meus amigos de Recife e São Luís, posso dizer com toda a certeza que me fazem uma pessoa abençoado por ter tantas amizades em vários lugares, agradeço a vocês, este trabalho tem um pouquinho de cada um, pois sei que sempre torceram por mim.

“A força não vem de vencer. Suas lutas desenvolvem suas forças. Quando você atravessa dificuldades e decide não se render, isso é força. ”

*(Arnold Schwarzenegger)*

## **RESUMO**

O presente trabalho busca elaborar o planejamento estratégico de uma empresa de turismo em São Luís – MA. Desta forma, foi realizado um estudo de caso na empresa MJ Empreendimentos Turísticos LTDA. De início, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema Planejamento Estratégico, buscando analisar cada etapa de sua implementação. Para o estudo de caso foram realizadas entrevistas com os funcionários do setor administrativo da empresa, além de observação direta e análise de documentos internos da empresa, que servirão de base para a construção do novo planejamento estratégico, voltado para o agenciamento de viagens. Desta maneira, foi possível avaliar como esta ferramenta vai influenciar no processo de formulação de objetivos, estratégia e planos de ação para uma empresa de turismo.

Palavras-chave: Planejamentos estratégico. Turismo. Agencia de viagens.

## **ABSTRACT**

This study aims to prepare the strategic planning of a tour company in São Luis - MA. Thus, we conducted a case study on the company MJ Empreendimentos Turísticos LTDA. At first, there was a literature search on the topic Strategic Planning, trying to analyze every step of its implementation. For the case study, interviews were conducted with employees of the administrative sector of the company, as well as direct observation and analysis of internal documents of the company, as a basis for the construction of the new strategic plan, aimed at the travel agency. In this way, it was possible to assess how this tool will influence the goals of formulation, strategy and action plans for a tour company.

Keywords: Strategic Planning. Tourism. Travel agency.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Matriz SWOT .....	25
<b>Figura 2:</b> Organograma da MJ Turismo .....	34
<b>Figura 3:</b> Garagem da MJ Turismo .....	35
<b>Figura 4:</b> Ônibus da MJ Turismo .....	35
<b>Figura 5:</b> Escritório da MJ Turismo .....	36
<b>Figura 6:</b> Funcionário em horário de expediente .....	36

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Matriz SWOT .....	44
<b>Quadro 2:</b> Objetivos e planos de ação .....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	15
<b>2.1 Planejamento</b> .....	15
<b>2.2 Estratégia</b> .....	16
<b>2.3 Planejamento Estratégico</b> .....	17
2.3.1 Etapas do Planejamento Estratégico .....	19
2.3.2 Diagnóstico Estratégico .....	20
2.3.2.1 Visão .....	21
2.3.2.2 Missão .....	21
2.3.2.3 Valores .....	22
2.3.2.4 Análise externa.....	23
2.3.2.5 Análise interna.....	25
2.3.2.6 Análise de <i>SWOT</i> .....	26
2.3.3 Objetivos e Metas.....	27
2.3.4 Estratégias empresariais .....	29
2.3.5 Políticas.....	30
2.3.6 Projetos e planos de ação .....	30
2.3.7 Controle e avaliação.....	31
<b>3 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA</b> .....	33
<b>3.1 Identidade organizacional</b> .....	33
<b>3.2 Descrição da empresa</b> .....	33
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	37
<b>4.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	37
<b>4.2 Ferramentas de aplicação da pesquisa e apresentação de dados</b> .....	38
<b>4.3 Universo e amostra</b> .....	39
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	40
<b>5.1 Planejamento Estratégico</b> .....	40
5.1.1 Visão .....	42
5.1.2 Missão .....	42
5.1.3 Valores .....	43
5.1.4 Análise de <i>SWOT</i> .....	43

5.1.5 Objetivos .....	45
5.1.6 Estratégias .....	46
5.1.7 Políticas.....	47
5.1.8 Planos de Ação .....	47
5.1.9 Controle e Avaliação .....	50
<b>5.2 Análise do Planejamento Estratégico na empresa.....</b>	<b>50</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICES.....	57
ANEXOS.....	63

## 1 INTRODUÇÃO

“Planejamento estratégico é definido como processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.” (KOTLER, 1992, p.63 apud CONCEIÇÃO, 2014). O mercado se apresenta cada vez mais competitivo. Para que as empresas possam se manter por mais tempo é de suma importância que planeje suas ações com antecedência, para melhor enfrentar as adversidades que possa acontecer durante sua longevidade.

De acordo com Oliveira (2014) o ato de planejar é imprescindível para o crescimento das empresas, ter a capacidade de prever os problemas e saber como lidar com eles é de suma importância para manter-se competitivo no mercado, visto que as mudanças ocorrem em um ritmo muito acelerado. Além de planejar, os gestores devem buscar de que maneira vão conseguir executar o que foi planejado, traçando estratégias que beneficiem a entidade e diminuam seus riscos inerentes ao mercado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pelos gestores, podendo ser aplicada em qualquer tipo de empresa, tornando-se um diferencial neste mundo altamente competitivo que é o mercado, fazendo com que a empresa que utiliza este meio obtenha os melhores resultados na consecução dos seus objetivos de longo prazo (SERRA *et. al.* 2003). Esta ferramenta tem a finalidade de estabelecer as diretrizes e moldar um caminho no qual as empresas devam seguir no decorrer de sua longevidade, entretanto deve-se salientar que, devido à volatilidade do mercado, o plano estratégico deve ser atualizado com o passar do tempo.

A elaboração deste plano estratégico possibilitará que a empresa obtenha uma visão mais ampla do mercado em que está inserida, e assim auxiliará no processo de tomada de decisão, além de propiciar que seja executada análises dos ambientes organizacionais, tanto externa quanto interna, e, desta forma obtém-se um maior conhecimento da empresa e do mercado que a mesma está inserida.

Este documento objetiva torna-se um manual de como a empresa deve agir, com relação aos seus clientes, colaboradores, produtos e/ou serviços e seus regimentos internos. Nesse sentido, buscamos o desenvolvimento de um planejamento estratégico que será utilizado pelas demais empresas dos mais diversos

ramos empresarias, contudo surge à problemática: Como elaborar um planejamento estratégico empresarial que se enquadra a realizada atual?

Sendo assim, temos que o objetivo principal é a elaboração do planejamento estratégico da empresa MJ Turismo, voltando sua importância para o setor de agenciamento de viagens, visto que foi uma necessidade identificada dentro da organização. Este trabalho busca auxiliar a empresa no desenvolvimento de suas atividades, além de um planejamento buscando estabelecer qual o futuro que se almeja para a empresa.

Para esta pesquisa, foi realizado um estudo bibliográfico sobre planejamento estratégico, desta forma obtendo um maior conhecimento teórico do assunto e assim poder melhor desenvolvê-lo na prática. A metodologia que foi utilizada na pesquisa foi o estudo de caso, realizado dentro da empresa MJ Empreendimentos Turísticos LTDA., para sustentar esta pesquisa foram realizadas entrevistas e reuniões com a equipe de gestão, além de análises de documentos internos da empresa.

Primeiramente o trabalho irá apresentar um levantamento teórico, que aborda o tema planejamento estratégico e suas etapas; em seguida foi realizado uma descrição da empresa, onde é abordado um breve levantamento histórico da empresa e, ainda, é explicado sua estrutura organizacional; no terceiro capítulo é apresentado a metodologia utilizada na pesquisa; quarto capítulo será onde apresentamos os resultados da pesquisa, com a formulação do planejamento estratégico da MJ Turismo e conclui-se o trabalho com as considerações finais.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a fundamentação do trabalho é necessário a construção de um referencial teórico que servirá de base para a elaboração do planejamento estratégico, visto isso, fica evidente a necessidade de um estudo aprofundado sobre a temática Planejamento Estratégico e suas etapas de elaboração. Desta forma, o trabalho apresenta uma base de pesquisa em livro e artigos que poderão ser visualizados conforme o decorrer da pesquisa.

### 2.1 Planejamento

De acordo com Chiavenato (2008, p.131) “planejar significa estudar antecipadamente a ação que será colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar”. O ato de planejar, portanto, fornece condições para estruturação da empresa de acordo com a realidade vivida com uma visão de futuro.

Figueiredo e Caggiano (2008, apud Silva et al. 2014) explicam que o ato de planejar é um processo que visa o estabelecimento de ações que serão executadas no futuro como forma de auxiliar no processo decisório, buscando sempre melhorar os fatores mais importantes na formulação de estratégias e, assim, conseguir alcançar os objetivos e metas organizacionais.

“O processo de planejar envolve, portando, um *modo de pensar*, e um salutar modo de pensar envolver indagações”, ou seja, questionamentos que culminarão no delineamento de ações que deveram ser seguidas (OLIVEIRA, 2014, p.5). Ainda em Oliveira (2014, pg.5) complementa que “O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas”, oferecendo à organização a oportunidade de melhor avaliar suas decisões, aumentando a possibilidade de realização dos objetivos e alcançado excelência na conclusão, pois o processo de planejar diminui a incerteza existente no processo decisório.

De acordo com os autores citados, planejar pode ser considerado um ato prolongado e contínuo que busca a concretização de uma situação futura, delineando o rumo que a empresa deverá seguir a fim de alcançar os objetivos traçados e é estruturado para otimização dos recursos que serão utilizados em sua execução. No planejamento é definido de que forma a organização realizará o que foi estabelecido,

de maneira a buscar primazia na execução de suas atividades, tornando importante ferramenta no processo decisório.

Após planejar será necessário que os gestores estabeleçam como o que foi planejado vai ser executado, visto isso fica evidente a importância da relação existente entre planejamento e estratégia, buscando a maximização dos resultados almejados pelas organizações.

## 2.2 Estratégia

Segundo Conceição (2015, apud Mintzberg e Quinn 2001), a palavra estratégia tem origem na Grécia antiga e deriva da palavra *stratego*, que significa “a arte do general”, visto que estas estratégias eram formuladas e executadas por ordem do general, determinando os cursos de batalha.

A utilização de estratégias nas indústrias começaram a ser utilizadas a partir de meados do século passado, com objetivo de otimizar a utilização de seus meios de produção, estabelecendo detalhadamente cada passo do processo produtivo, o que possibilitou os empresários obterem maior capacidade de gestão, planejando e elaborando seus métodos e processos utilizados em sua gerência para a conclusão dos planos de longo prazo (KICH; PEREIRA, 2014).

Com o passar dos tempos, a definição de estratégia foi alterada e adaptada para diversos setores, como na política e economia Steiner (1969 apud Oliveira, 2014), sendo amplamente utilizado no mundo corporativo para a definição das estratégias organizacionais.

Oliveira (2014) define estratégia como uma ação que estabelece o direcionamento no qual a empresa deverá se basear na consecução de seus objetivos, fazendo o uso de meios que possam potencializar os recursos que serão utilizados no ambiente que a empresa está inserida. O processo de estratégia requer uma visão diferenciada por parte do gestor e exige que o mesmo consiga pensar de forma estratégica, ou seja, de maneira diferenciada perante a concorrência, tomando as melhores decisões para o desenvolvimento da empresa.

Do ponto de vista de Eisenhardt (1999, apud Amaral, 2014), o artifício estratégico “é um processo de tomada de decisão da empresa, reforçado por sua intuição coletiva”, o que consiste em dizer que a ação conjunta dos setores

administrativos das organizações, determinando de que forma serão executados o que foi planejado administradores.

Amaral (2014) explica que as estratégias são baseadas nos resultados obtidos através de análises ambientais, identificando e utilizando de maneira mais racional os recursos, aproveitando-os da melhor forma, desta maneira, irá tornar empresa mais competitiva dentro do mercado que está inserida.

É importante apresentar os conceitos de planejamento e estratégia, explicando como funciona a relação entre ambos, para, assim podermos compreender em que consiste o mecanismo de gestão chamado planejamento estratégico, meio que irá nortear os caminhos que serão seguidos dentro de uma organização.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

“O termo planejamento estratégico, conforme Kotler (1998 apud Souza, 2009), surgiu nos anos 70, após grandes crises nas indústrias norte-americanas, com enfoque em ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas”.

Segundo Serra *et. al.* (2003) o planejamento estratégico é a estruturação dos processos organizacionais, no qual serão definidos os objetivos e metas organizacionais, estabelecendo quais estratégias que serão utilizadas para alcançá-los. Este processo busca delinear quais caminhos que a empresa irá seguir no seu futuro, adotando ações e determinando que tipos de recursos devem ser utilizados.

Para Andion e Fava (2002) o planejamento estratégico é uma ferramenta empregada nas empresas pelos gestores como forma de maximizar a obtenção dos resultados, tornando-se cada vez mais presente dentro do contexto corporativo atual. É através do desenvolvimento do plano estratégico que os executivos e sua equipe estabelecem onde a empresa deseja chegar, instituindo parâmetro que vão direcioná-la, com a finalidade de obter um maior controle das atividades desenvolvidas dentro da mesma.

Ainda em Andion e Fava (2002) descreve que o foco principal do planejamento estratégico é o fornecimento de informações cruciais, nas quais propiciaram ao gestor e sua equipe criar as melhores estratégias de atuação, agindo de forma proativa frente as constantes mudanças que ocorrem no mercado que atuam.

“Para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas, é essencial que exista um planejamento estratégico” (KOTLER; KELLER, 2006 p.40). O planejamento estratégico surge como um objeto de análise de toda a estrutura organizacional, pois, de acordo com o que será observado a alta administração poderá tomar decisões sobre o que será oferecido pela a empresa, de que forma este produto/serviço será apresentado e quais os meios e recursos que vão ser utilizado em sua produção.

O método do planejamento estratégico tornou-se nas mãos dos executivos uma importante ferramenta que os auxilia no processo de tomada de decisão, voltando-se para as medidas positivas encontradas de acordo com a análise do ambiente, aproveitando melhor as oportunidades e enfrentando as ameaças que lhes serão apresentadas (ALDAY,2000).

Já em ALVES et al (2007 apud COLENGHI 2007) explica que o planejamento estratégico é o resultado do esforço conjunto da alta administração da empresa, tendo como foco a realização da missão e o negócio que foi definido, levando as análises e estratégias estabelecidas para a execução do plano de ação, no qual busca garantir a qualidade que foi oferecida aos clientes da organização.

O Planejamento estratégico está focado na missão e nos objetivos da empresa. Através de análises detalhadas dos ambientes externos e internos, pode-se identificar melhor os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e estabelecer uma interação com as oportunidades e ameaças (ambiente externo), para, dessa forma, criar cenários que esbocem alternativas que os executivos possam utilizar no processo decisório, visando os objetivos a longo prazo da empresa (DA SILVA et al. 2011).

Ainda em Da Silva et al. (2011), é na elaboração do planejamento estratégico que é definido o papel de cada colaborador dentro da empresa, identificando e explicando as funções exatas que cada um irá desempenhar. Além disso, serve para estabelecer as diretrizes de cada setor da organização, estruturando e esclarecendo as ações da empresa, para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Teixeira (2005) o planejamento estratégico fornece meios para que cada área funcional da empresa possa identificar maneiras de desenvolver as habilidades de que necessitará para executar as estratégias.

Segundo Padoveze (2003, apud SILVA et al. 2014), planejamento estratégico é o ato de “identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar as informações”, servindo de embasamento para que os gestores possam tomar decisões da melhor forma possível e com menores indícios de erros.

Cada empresa deve utilizar o planejamento de forma adaptar-se a sua realidade, pois, cada organização é única e apresenta necessidades singulares. É de suma importância que os executivos conheçam com detalhe cada etapa do processo e para que servem, porque desta forma poderão ficar mais atentos a todas as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização, fazendo do plano estratégico um importante diferencial competitivo.

### **2.3.1 Etapas do Planejamento Estratégico**

A abordagem foi realizada de tal maneira que foi dividido o processo de planejamento estratégico de acordo com direcionamento que nos foi mostrado durante a pesquisa, desta forma, foi criada uma linha de pensamento que será adaptado conforme a realidade apresentada pela empresa, entretanto, o modelo apresentado por Oliveira (2014), em seu livro “Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas”, serve como o alicerce da pesquisa.

Primeiramente será realizado o diagnóstico estratégico, onde será definido visão, missão e valores, além da realização de uma análise dos ambientes organizacional, verificando pontos fortes e fracos (ambiente interno) e identificando as oportunidades e ameaças (ambiente externo), concluindo assim a primeira fase. Foi utilizado a matriz SWOT, como forma de obter uma melhor visualização e interação destas análises ambientais. Ainda nesta etapa, será realizada uma análise dos principais concorrentes da empresa no seu ramo de atuação.

Em seguida foi dado prosseguiremos a pesquisa, de acordo com os dados obtidos da etapa anterior, definindo os objetivos e metas que a empresa deseja alcançar no seu futuro, as estratégias que serão utilizadas para o alcance destes objetivos, políticas que delinearam de que forma a empresa deverá atuar, sendo o guia das ações organizacionais e ainda a definição de projetos e os planos de ação que serão traçados para o alcance dos objetivos e das metas.

Por fim, o processo de controle e avaliação será explicado, de forma a garantir que o planejamento estratégico seja realizado de maneira correta, verificando

quais pontos que deveram ser corrigidos e, desta maneira, fazendo deste meio algo que se torne continuo dentro do ambiente empresarial.

### **2.3.2 Diagnóstico Estratégico**

De acordo com Andion e Fava (2002), o diagnóstico estratégico seria o passo inicial de tal processo de planejamento, sendo através da organização que será obtida as informações que irão nortear o direcionamento estratégico. Preocupa-se em realizar uma descrição detalhada dos ambientes externos e internos, acompanhando e mantendo a empresa sempre atualizada sobre qualquer eventual mudança que ocorra, a fim de obter um maior controle de variáveis competitivas que afetam a sua performance. Os autores explicam que de acordo com o que for apresentado no diagnóstico estratégico a empresa poderá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir de forma mais rápida.

Oliveira (2014), comenta que este diagnostico dever ser feito de maneira mais real possível, pois qualquer erro em sua avaliação poderá prejudicar os desenvolvimentos das demais etapas do planejamento estratégico. Ainda em Oliveira (2014) explica que uma importante técnica no desenvolvimento do diagnostico estratégico é a realização de *benchmarking*.

Para Maximiano e Cesar (1995, apud Azevedo et al 2012) esta técnica consiste em processo contínuo e sistemático de investigação do produtos e serviços dos líderes de mercado, aqueles que apresentam as melhores práticas. A técnica do *benchmarking* ocorre uma comparação dos produtos/serviços e o desempenho das empresas líderes para pode obter uma avaliação da melhor da estratégia. Trata-se de uma importante ferramenta para auxilia no processo de tomada de decisão, pois, é através dessa técnica de observação serão extraídas informações de alto grau de relevância.

O diagnóstico estratégico servirá para que a empresa possa avaliar quais caminhos ela deverá seguir dentro do mercado que está atuando. Através deste procedimento poderá ter uma melhor visão de onde deseja estar no futuro, é no processo de diagnóstico estratégico que serão estabelecidos visão, missão e os valores da organização que servirão para direcionar os caminhos que empresa vai seguir, sendo os alicerces de todo o processo de planejamento estratégico.

### 2.3.2.1 Visão

Segundo Serra et al. (2003), a visão serve para criar uma imagem do futuro da empresa, demonstrando de forma clara de modo que seus colaboradores possam compreender e se comprometerem o desempenho de suas funções em prol dos objetivos organizacionais. A visão organizacional possibilita que haja uma maior integração da empresa com os seus valores, com a finalidade de direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade.

Para Oliveira (2014, p. 65, apud Collins e Porras, 1993, p.4), a visão é “idealização de um futuro desejado para a empresa”, ou seja, corresponde ao que foi planejado pelos executivos para o futuro da entidade, buscando a realização dos seus objetivos à longo prazo.

De acordo com Almeida (2007), visão não contém, somente, o grande objetivo a ser conquistado pela empresa, apresenta as formas que serão utilizadas para atingi-los.

[...] O desafio na formulação da visão de negócios é que não se trata de um simples exercício de rastreamento e escolha de oportunidades estratégicas no futuro. O processo exige um claro autoconhecimento (quem somos, o que valorizamos, quais são os nossos anseios. (SOUZA,2009, p. 110 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.67)

A visão deve ser uma descrição clara e atual do que a empresa deseja ser e onde quer estar no futuro, deve ser formulada de acordo com os objetivos de longo prazo que se deseja alcançar, é onde realmente se deseja estar daqui uns anos, o seu real posicionamento dentro do mercado que está inserida. A formulação da visão deve ser feita de forma que seja absorvida por todos os setores da organização de maneira que inspire e impulsione seus colaboradores para o alcance do que está sendo descrito.

### 2.3.2.2 Missão

“A missão da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade” (ANDION; FAVA, 2002). De acordo com Almeida (2007, p.15) “ a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações”

Seguindo a mesma linha de pensamento dos outros autores citados, Oliveira (2014) explica que na definição da missão apresentará quem ou que a

empresa deseja atingir com seus produtos/serviços e mostra qual o papel da organização dentro da sociedade.

Segundo os autores (HUNGER; WHEELLEN, 1995; HAYAKAWA, 1990 apud PORTO, 2008), a missão de uma organização pode ser definida de duas formas, a primeira seria algo mais específica, mostra de forma mais direta os que a empresa anseia, e a segunda é quando as empresas definem sua missão de maneira mais abrangente, englobando uma área muito maior de atuação da empresa.

Para Saraiva e Borrego (2007, p. 225) “Uma missão deve incitar à ação que conduz à realização de um objetivo estratégico comum que só será atingido quando todos na empresa, se sentem incentivados a lutar por atingi-lo”, desta forma a missão deve ser elaborada para que, além dos clientes, os colaboradores possam absorve-la como forma de incentivar na realização dos objetivos estabelecidos para a empresa.

A definição da missão da empresa deve ser estabelecida de acordo com os valores que foram instituídos, que servirão de molde para o estabelecimento dos propósitos da organização e desta forma mostrando ao cliente qual o papel da mesma para a sociedade, agregando maior valor para a organização.

### **2.3.2.3 Valores**

Segundo Tamayo e Gondim( 1996, p. 115, apud Katz e Kahn 1978, p, 67), “os principais componentes de uma organização são seus papeis, suas normas e seus valores”, portanto, as interações destes três fatores funcionam como engrenagem para o desenvolvimento da empresa.

Tamayo e Gondim (1996) definem valores como sendo “ princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa”, ou seja, existe uma ordem que deve ser obedecida na escala dos valores a serem seguidas pelos membros da organização.

Seguindo o mesmo raciocínio Oliveira (2014) explica que as decisões organizacionais são fundamentadas obedecendo um conjunto de princípios que regem a conduta de uma empresa, conhecidos como valores, os quais se tornam os alicerces para que a alta administração estabeleça um modelo de gestão.

Oliveira (2014) ainda salienta que deve existir um agrupamento das relações éticas e morais com os valores organizacionais, para um direcionamento da empresa.

De acordo com Tamayo e Gondim (1996) “os valores tem como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros”, valores organizacionais moldam o comportamento de cada indivíduo no dia-a-dia dentro da empresa, com finalidades de realizar os objetivos e metas estabelecidos para o desenvolvimento da organização. Os valores pessoais não podem sobressair aos valores da organização.

#### **2.3.2.4 Análise externa**

As organizações são sistemas abertos e como tal estão sujeitas ações do seu ambiente externo, desta forma, é necessário que se estude a interação deste ambiente com as empresas e como os mesmos podem influenciar desempenho das atividades empresariais (KATZ & KAHN, 1987 apud BARBOSA, 2002).

De acordo com Emery e Trist (1965 apud BARBOSA, 2002) os ambientes externos estão em constante mudanças e se apresentam cada vez mais complexos, elevando o grau de incerteza dentro das empresas.

Segundo Oliveira (2014, p.72) “análise externa tem por finalidade a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termo de oportunidades e ameaças”, ou seja, busca verificar no espaço fora da empresa circunstâncias favoráveis de mercado que possam utilizada de forma a contribuir para o desenvolvimento da empresa e observar quais fatores externos que podem prejudicar elaborando alternativas para evita-los ou ao menos minimiza-los.

Silva et al (2010) complementa que a identificação das oportunidades e ameaças ira auxiliar os gestores no desenvolvimento das estratégias adequadas para cada situação que venha se apresentar, fazendo com que a entidade possa tomar as melhores decisões com relação a realização de seus objetivos.

Desta forma um dos principais objetivos de analisar o ambiente externo da empresa é a identificação das oportunidades, deveram ser aproveitadas e a ameaças, que a empresa deverá buscar formas de diminuir sua atuação dentro da empresa.

Para Andion e Fava (2002) as oportunidades são os fatores do ambiente externos, que deve ser aproveitados pela empresa, de modo que, podem fornecer

uma vantagem competitiva. São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que influenciaram diretamente na concretização dos objetivos planejados pela entidade através do planejamento estratégico (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006 apud SILVA et al, 2010).

Já Oliveira (2014) define as oportunidades como sendo um conjunto de variáveis que não podem ser controladas pelas empresas e que, se aproveitadas de maneira correta, trazem efeitos positivos para a empresa, podendo proporcionar aumento nos lucros.

Segundo Silva et al (2010) mostram aos executivos fatores do ambiente externo que influenciam positivamente no ambiente interno, desta maneira, devem ser aproveitados. As oportunidades podem propiciar apresentar as organizações de diversas formas, cabendo à administração escolher quais itens que serão aproveitados, logo, é necessária a verificação das condições e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva.

Já as ameaças são definidas por Oliveira (2014) como variáveis externas que não podem ser controladas e que influenciam de forma negativa as atividades, cabendo aos administradores, traçar estratégias para evita-las ou, pelo menos, amenizar os efeitos que elas podem causar dentro da organização.

Para Andion e Fava (2002) as ameaças são fatores que interferem nas atividades desenvolvidas na empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. Pode-se descrever as ameaças como sendo situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que prejudicam a empresa, pois dificultará a execução de objetivos que foram estabelecidos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006 apud SILVA et al 2010).

Logo, analisar, cuidadosamente, o ambiente externo a organização fornecerá a entidade, subsídios para relacionar a empresa com o meio em que ela está inserida, favorecendo interação com o seu ambiente interno. A empresa poderá melhor utilizar os recursos que lhes são oferecidos e, ainda, se preparará com maior agilidade frente as adversidades que podem ocorrer.

### 2.3.2.5 Análise de SWOT (Análise Externa e Análise Interna)

A matriz *SWOT* foi criada por professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Cristensen, a função da análise de *SWOT* é realizar um estudo das forças (*Strengths*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), relacionando essas quatro variáveis com a finalidade de mostrar como elas influenciam no desenvolvimento das estratégias organizacionais, fazendo da *SWOT* uma importante diferencial competitivo, auxiliando a empresa no processo de tomada de decisão (RODRIGUES, et al., 2005 apud SILVA et al, 2010).

McCreadie (2008, apud SILVA et al. 2010) explica que esta ferramenta é utilizada na análise de ambiente, servindo de alicerces para estruturação do planejamento estratégico e como base traçar o posicionamento da empresa no ambiente que atua.

A análise SWOT possibilita segundo Machado (2005 apud ALVES et al 2007), a ampliação da visão estratégica da empresa, permitindo que os tomadores de decisão possam eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças, compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes, corrigir seus pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais e monitorar os setores onde a organização possui pontos fortes, afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Figura 1: Matriz SWOT



**Fonte:** portal-administracao.com (2014)

Para Yanaze (2007 apud LOPES, 2013) este método de diagnóstico é um exame repleto de detalhes que utiliza um sistema de forma a correlacionar fatores ambientais que influenciam diretamente nas atividades da empresa. A constatação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser combinadas para a obtenção resultados que satisfação a missão e os objetivos da empresa.

Segundo Matias et al (2013) A análise de SWOT serve como base para realização de análises internas, mostrando os pontos fortes e fracos, e externas, identificando as ameaças e oportunidades, da organização, com objetivo de avaliar as ações estratégicas. Este mecanismo contribui para a definição das habilidades e principais competências de uma organização, dessa forma, mostra em quais setores ou tarefas a empresa precisa melhorar. Visto isso, é necessário que se torne um processo contínuo e periódico devido à volatilidade existente no mercado, sendo extrema relevância para o sucesso das organizações.

Em suma, a matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que auxiliará o processo de decisório, pois, identifica, através de análises internas e externas, os pontos fortes e fracos, aspectos internos da empresa que devem ser aproveitados ou melhorados, e as oportunidades e ameaças, características externas ao ambiente empresarial que a empresa utilizará a seu favor ou ira confrontar.

Cabe a SWOT relacionar essas quatro características analisada para poder delinear as melhores estratégias para a organização, fazendo deste recurso algo extremamente importante na execução dos objetivos e metas organizacionais.

### **2.3.2.6 Análise interna**

Segundo Andion e Fava (2002), a análise interna identifica as forças e as fraquezas da empresa, com objetivo de auxiliar na elaboração do planejamento estratégico, através da construção de estratégias mais eficientes. A análise interna possibilita que as empresas verifiquem quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Silva et al. (2010) explica que a análise do ambiente interno é de suma importância, pois através dela que a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas e dessa maneira obter maior

vantagem competitiva, visto que utilizará da melhor forma suas qualidades, aumentando sua participação efetiva no mercado e, ainda, possibilitará a formulação de estratégias que possam minimizar ou até mesmo eliminar seus defeitos.

De acordo com Oliveira (2014, p.69) as forças “são variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis a empresa”, pode-se dizer que as forças são as qualidades que devem ser aproveitadas. Forças são os recursos e habilidades encontrados dentro da empresa e que devem ser explorados, aproveitando as oportunidades e diminuindo as ameaças (MATOS et al. 2007, apud SILVA et al 2010).

Para Rezende (2008 apud SILVA et al 2010) as forças ou pontos fortes propiciam condições favoráveis dentro da empresa que influenciam seu desempenho positivamente, de modo que devem ser explorados, para que este fator se torne um diferencial no mercado. Os pontos fortes são fatores ambientais que afetam positivamente de imediato as atividades da empresa. (TIFFANY; PETERSON, 1998 apud MATIAS et al. 2013).

De acordo com Oliveira (2014, p.69) as fraquezas “são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa”, são aspectos internos que afetam de forma negativa, eles devem ser analisados para que encontrem a melhor solução.

Para Martins (2007 SILVA et al 2010 apud), as fraquezas são características negativa da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Matos et al. (2007, apud SILVA et al 2010) complementa que as fraquezas são deficiências encontradas na empresa que, de certa forma, impedem o desempenho de alguma atividade dentro da organização.

Para uma melhor interação entre forças, fraqueza, oportunidades e ameaças identificadas através da análise dos ambientes organizacionais, o planejamento estratégico conta com uma importante ferramenta, a matriz SWOT, possibilitará uma melhor visualização de tudo o que fora identificado nestes processos.

### **2.3.3 Objetivos e Metas**

Segundo Dornelas (2015) uma das funções principais do planejamento estratégico é formulação de objetivos e metas, eles devem ser transmitidos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são os anseios de ordem macro, estabelecidos de forma que consigam realizar a missão da organização, de acordo com os valores que a mesma estabelece.

De acordo com Dornelas (2015, apud Tiffany e Peterson, 1999) os objetivos traduzem, em frases, o que a empresa deseja para o seu futuro de forma universal. Já as metas são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para atingir um objetivo.

Andion e Fava (2002) definem os objetivos como sendo os resultados de longo, médio ou curto prazos que empresa deseja atingir. Os mesmos autores complementam que estes objetivos podem traduzir um desejo de caráter geral da organização ou de um setor específico.

Para Almeida (2007, p. 30), “o objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas”, ou seja, trata-se de uma definição mais clara do que a empresa realmente quer, estabelecendo de forma estratégica com dados quantificáveis quando e como esses objetivos serão executados. O mesmo autor explica que os objetivos são precedidos de metas, as quais se transformam em segmentação dos objetivos e que, geralmente, são cumpridas em um período menor de tempo.

Seitz (2005) explica que os objetivos estratégicos devem ser traçados através de um consenso entre a administração da empresa e os responsáveis pelo seu cumprimento dentro da mesma, de modo que consigam contribuir decisivamente para o cumprimento da missão e valores e possibilitar atingir a visão.

Segundo Oliveira (2014) as metas são as quantificações dos objetivos, seriam processos intermediários que culminariam na realização dos objetivos organizacionais, podem ser caracterizadas como desafios, os quais apresentam datas e valores, ou seja, seria algo mais específico que ao final da conclusão de um conjunto de metas o resultado seria o alcance dos objetivos.

Os objetivos e metas são o que empresa deseja alcançar, através do planejamento estratégico eles são estabelecidos, mas é de fundamental importância que sejam elaboradas estratégias, definindo de que maneira organização alcançará estes objetivos que foram estabelecidos.

### 2.3.4 Estratégias empresariais

Para definir um rumo é preciso que as empresas estabeleçam de forma clara e coesa sua missão e os objetivos, porém, é de extrema importância o estabelecimento de estratégias inteligentes, fazendo disso o principal diferencial competitivo entre a empresa e seus concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

Oliveira (2014, p.191) define estratégia empresarial da seguinte forma:

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Ainda em Oliveira (2014, p.189), explica que “a estratégia deve ser sempre, uma opção inteligente, econômica e viável”, ou seja, uma estratégia bem formulada deve explorar seus pontos fortes, de modo que ofusque seus pontos fracos, e aproveite as oportunidades que o ambiente lhe oferece, diminuindo os riscos inerentes as ameaças, com a finalidade de obter um maior lucro e diminuir os custos.

De acordo com Alday (2000) uma estratégia bem definida coordena o curso das ações para a realização das metas e objetivos propostos, tentando ao máximo otimizar o uso dos recursos e obter maior vantagem competitiva.

Ainda em Alday (2000) complementa que o processo de formular estratégias é projetar quais os meios que serão utilizados no processo produtivo o enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência para assegurar o sucesso da organização.

Para Almeida (2007), são definidas várias estratégias, que variam de acordo com o objetivo específico, o principal desafio e tornar as estratégias interligadas entre si dando o sentido amplo e geral para elas. Visto isso, pode-se afirmar que é primordial que a empresa elabore estratégias claras que possam ser entendidas pela organização, de modo que se transformem em um processo contínuo, com a finalidade de alcançar os objetivos e metas.

De acordo com Mills (1993, Oliveira, 2014) é importante definir bem as estratégias dentro das empresas, visto que essa são responsáveis por cada função desempenhada dentro das organizações de acordo com suas qualidades. Para o presente estudo de caso adotamos a estratégia de Liderança em Custo Total será a

utilizada, que segundo Saraiva e Borrego (2007) seu principal foco é no preço, pois que são oferecidos produtos similares, não ocorrendo uma grande diferenciação dos produtos/serviços oferecidos. A empresa vai buscar maximizar a utilização de seus recursos internos e diminuindo os investimentos em alguns setores, visando uma maior economia de seus ativos.

As estratégias devem ser estabelecidas de acordo com as políticas que foram elaboradas, servindo como base para as decisões organizacionais, ficando responsáveis por dar um direcionamento do que a empresa pode ou não fazer.

### **2.3.5 Políticas**

Segundo Oliveira (2014) as políticas, dentro do processo de planejamento estratégico, oferecem parâmetros e orientações que guiam os executivos no processo de tomada de decisão, são as diretrizes administrativas. As políticas estabelecem dentro do processo de planejamento estratégico um norteamento do que deverá ser seguido por todos os envolvidos na sua elaboração, pois, os objetivos, desafios e metas devem ser elaborados obedecendo-as.

Para Giuzi (1987, pg 6 apud UMEDA; TRINDADE, 2004) “*políticas organizacionais* são guias orientadoras da ação administrativa para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização”.

Ainda em Umeda e Trindade (2004) as políticas servem como um guia que orientará as ações dentro do meio empresarial, estando presente em todos os níveis da organização, realizando uma ligação entre o planejamento e a execução, ou seja, elas formam bases que auxiliam o processo decisório, porém não tomam as decisões, oferecem um direcionamento para o que mesmo ocorra. Políticas devem ser elaboradas visando o longo prazo, mas, ao mesmo tempo, flexíveis para se adaptarem às condições de mercado.

### **2.3.6 Projetos e planos de ação**

Para Newton (2011, apud SILVA et al. 2014) projeto é uma forma de organizar as atividades de maneira ordenada e eficiente. No projeto ficam estabelecidos cada atividade que será designada e a forma que serão executadas. Lima (2010 apud SILVA et al. 2014) conceitua projeto como sendo um processo único,

elaborado para apresentar todas as atividades coordenadas e controladas, mostrando datas para sua execução e, desta maneira, alcançar os objetivos traçados, conforme fora estabelecido no planejamento estratégico. No projeto deve ser apresentado com detalhe os custos, recursos e tempo para a sua execução.

Seguindo o mesmo pensamento, Oliveira (2014) complementa que o projeto deve apresentar data de início e término, coordenador responsável por sua execução, resultado final que será alcançado e, ainda, os recursos que vão ser utilizado no desenvolver de suas atividades. O projeto oferece aos executivos os meios para identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa vai executar para alcançar seus objetivos.

Ainda em Oliveira (2014), os projetos podem ser divididos em duas fases; a primeira é a caracterização, que será responsável pela elaboração do manual do projeto, descrevendo com detalhes tudo o que será utilizado e de que for será feito o projeto; a segunda fase é execução, que culminará na avaliação final dos trabalhos executados, nessa fase ocorre uma fiscalização do projeto, para poder fiscalizar se todos os recursos e atividades estão sendo efetuados da maneira que foram planejados.

### **2.3.7 Controle e avaliação**

“Controle é a função do processo administrativo, que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações”, (OLIVEIRA,2014, p.268). Ainda em Oliveira (2014), explica que este processo fornece base para uma avaliação detalhada do que está sendo realizado dentro da empresa, auxiliando os executivos no acompanhamento das atividades e dessa forma eles poderão decidir se entidade continuará a desenvolver os processos da maneira que vem executando ou se deve haver uma reavaliação, desta maneira altera o que for necessário para o desenvolvimento da empresa.

Para Lima (2010 apud SILVA et al. 2014) o controle deve acontecer em todas as fases do projeto com ênfase após a execução, pois é nesse ponto que serão avaliadas tudo o que fora realizado, analisando qual foi o desempenho da organização com relação alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Ainda em Lima (2010 apud SILVA et al. 2014) o controle pode ser apresentado de duas formas. Retroativo, quando já ocorreram variações ou desvios em relação ao planejado e faz-se necessário gerar medidas corretivas, e o controle proativo, são ações preventivas que evitam os desvio e variações do que fora planejado.

### 3 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

#### 3.1 Identidade organizacional

**Razão Social:** MJ Empreendimento Turísticos LTDA.

**Nome de Fantasia:** MJ Turismo

**CNPJ:** 11.469.689/0001 - 14

**Endereço:** Av.Santos Dumont, 380 Anil

**Cidade:** São Luís **Estado:** MA **País:** Brasil

**Telefone:** (98) 3245 2618

**Email 1:** [mjturismo.slz@hotmail.com](mailto:mjturismo.slz@hotmail.com)

**Email 2:** [reservas@mjturismo.com.br](mailto:reservas@mjturismo.com.br)

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

**Ramo:** Prestação de Serviços

**Setor:** Agenciamento de viagens e turismo

**Serviços:** Translado, City tour, Bye Night, Pacotes nacionais e internacionais, Seguro de viagem, Hotéis, passagens aéreas e locação de ônibus.

**Estrutura de empresa:** Média

**Estrutura física:** a empresa está instalada em uma área ampla, constituída de duas garagens tipo galpão, com posto de lavagem e escritório.

#### 3.2 Descrição da empresa

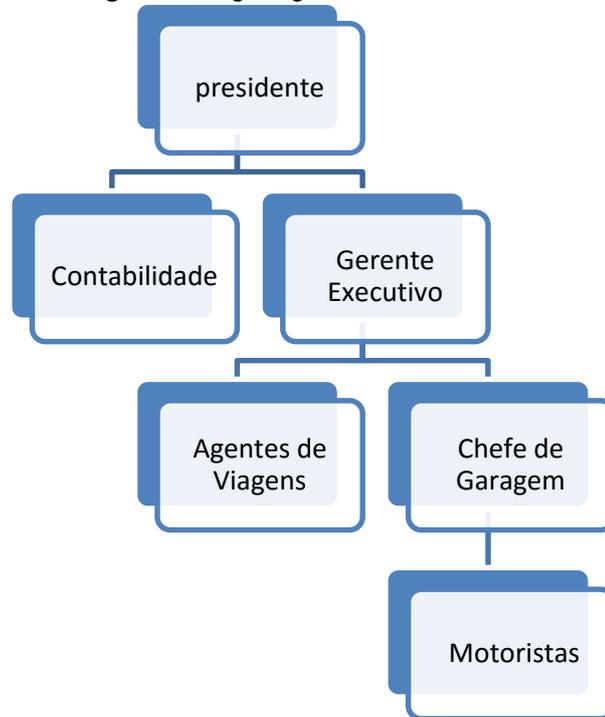
A MJ Turismo foi fundada em novembro de 2001, por Mauricio Santos, Marinette Coimbra e João Manoel Pinto, no município de São Luís – MA, localizada, no bairro do Anil, situada na BR 135, principal saída da cidade, com uma pequena estrutura..

No início a empresa contava com um quadro de quatro funcionários e um modesta frota de veículo, com dois ônibus e dois carros de passeio. Suas atividades eram voltadas para a locação de veículos, tendo como público-alvo: Governo, universidades, escolas, agências de viagens e outros.

Atualmente a empresa é de propriedade de Maria do Socorro Buna Ribeiro, que é sua presidente e administradora, e oferece os serviços de translado, city tour, pacotes nacionais e internacionais, reserva de hotéis, passagens de avião e a locação de ônibus. A MJ Turismo conta com um quadro funcional de doze funcionários,

apresentando uma estrutura pequena com poucos níveis hierárquicos organizacionais, sua linha de comando segue a estrutura de acordo com o organograma abaixo.

**Figura 2:** Organograma da MJ Turismo



**Fonte:** MJ Turismo

Conforme foi apresentado no organograma a estrutura se divide seguindo os comandos estabelecidos pela presidente, que está situada no topo da figura, abaixo dela estão o escritório de contabilidade, serviço terceirizado pela empresa, e o gerente, responsável por coordenar e fiscalizar as atividades da empresa e dos funcionários, além de outras atividades inerentes ao cargo.

Sob o comando do gerente ficam estão os agentes de viagens, que possuem as funções de elaboração, divulgação e comercialização dos pacotes turísticos, e o chefe de garagem, responsável por coordenar as atividades com os motoristas, designando a função que cada deverá desenvolver dentro do setor. Os serviços de manutenção e revisão dos veículos são terceirizados, realizados em empresas especializadas na área.

Possui uma estrutura física privilegiada em uma das saídas da cidade, o que facilita a locomoção dos seus veículos, além disso, por se tratar de uma empresa que trabalha com veículos de grande porte apresenta um espaço físico bem amplo o que facilita a alocação de seus veículos sem a necessidade de alugar de terceiros. Nas

figuras 3 e 4 pode-se observar a estrutura externa da empresa, constituída de dois galpões que servem garagem e mais um posto de lavagem.

**Figura 3:** Garagem da MJ Turismo



Fonte: MJ Turismo

**Figura 4:** Ônibus da MJ Turismo



Fonte: MJ Turismo

Em seguida, nas figuras 5 e 6, podemos observar a estrutura do escritório da empresa, onde se concentra a parte administrativa da empresa, nele trabalham a presidente da empresa, o gerente e os dois agentes de viagens, não havendo salas separadas o que facilita o diálogo entre os mesmos, melhorando a comunicação entre a gerência e seus subordinados.

**Figura 5:** Escritório da MJ Turismo

**Fonte:** MJ Turismo

**Figura 6:** Funcionário em horário de expediente.

**Fonte:** MJ Turismo

A MJ turismo tem como sua principal atividade e fonte de renda a locação de veículos, estabelecendo uma relação com seus clientes de longa data, criando uma maior fidelização e manutenção de seus parceiros. Porém, de acordo com o objetivo deste estudo de caso, a empresa está buscando desenvolver e ampliar o seu negócio, focando na venda de pacotes turísticos, estabelecendo novas estratégias de atuação e buscando aumentar sua fatia dentro do mercado.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para um melhor entendimento da aplicação do estudo, se faz necessário uma abordagem a respeito dos procedimentos metodológicos adotados os quais explicitam os meios e os fins para a conclusão da pesquisa proposta.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Para Gil (2006), método é o “caminho para se chegar a determinado fim”. Dessa forma a metodologia escolhida é o meio pelo qual orientará a forma que o trabalho será desenvolvido, bem como aspectos de caracterização do estudo, de que forma será feita a coleta de dados e como ocorrerá a análise dos dados.

Para tanto, este trabalho buscou-se responder a seguinte problemática: “Como elaborar o planejamento estratégico da empresa MJ Turismo? ”

Para cumprir com os objetivos e responder a problemática, o método de investigação de acordo com a finalidade se classificou como exploratória, aplicada e descritiva.

Exploratória por se tratar de um estudo em específico a respeito do Planejamento Estratégico aplicado em uma empresa prestadora de serviços no setor de turismo em São Luís - MA. Gil (2006, p.43) explica que:

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

De acordo com Vergara (2000), a pesquisa caracteriza-se por ser aplicada, com o objetivo de solucionar problemas concretos, a reformulação do Planejamento Estratégico da empresa em estudo.

Silva E Menezes (2001, p. 21) explicam a pesquisa aplicada "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais", ou seja, buscam uma maneira de resolver problema reais de uma organização específica, utilizando os resultados encontrados diretamente na empresa.

A pesquisa se caracteriza também como descritiva, que de acordo com Gil (2006), pesquisa desse cunho tem como objetivo principal a caracterização de determinado estabelecimento, amostra ou fenômeno. Para tanto, Gil (2006, p.44)

complementa que “pesquisa descritivas, são juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Quanto aos meios ou procedimentos, será realizada pesquisa bibliográfica para obtenção de um maior conhecimento teórico sobre o assunto de planejamento estratégico culminada a estudo de caso, fornecendo dados importantes a respeito do tema e organização em estudo.

Segundo Vergara (2004, p.48) “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”

Para Silva e Menezes (2001, p. 22), o Estudo de caso é "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

Vergara (2000, P. 49) define o estudo de caso como:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Para Yin (2001, apud Scorsolini-Comin, Fabio, 2012.) O método do estudo de caso é um meio de analisar um objeto em específico mantendo as particularidades inerentes ao mesmo. Consiste em uma investigação através da experiência observada de um fato ou órgão em particular, recolhendo dados de fonte direta, buscando a resolução de algum fato que não é bem definido.

## **4.2 Ferramentas de aplicação da pesquisa e apresentação de dados**

Segundo Goldenberg (1997) *apud* Gil (2010) o método pode ser descrito como a observação dos fenômenos da realidade por meio de ferramentas direcionados por uma ciência teórica, com a finalidade de elucidar as causas de determinados fenômenos da realidade em questão.

Gil (2006) coloca que o método científico tem como característica principal a investigação para a consecução para comprovação dos fatos. Ainda para o autor,

“o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir conhecimento.”

Quanto a técnica de investigação, Gil (2006) menciona a garantia para que a objetividade e precisão do estudo almejada se materialize, e basicamente fornecem orientação para a aplicação da pesquisa. Segundo (Gil 2006, p.33):

“Os métodos específicos mais adotados nas ciências sociais são: o experimental, o observacional, o comparativo, o estatístico, o clínico e o monográfico. Alguns autores ampliam consideravelmente o elenco desses métodos, incluindo aí o método do questionário, da entrevista, dos testes e muitos outros.”

À luz dos preceitos apresentados, os meios de coleta de dados desta pesquisa, foram realizados através de entrevista semi-estruturada, método observacional e através de documentos com informações da empresa que posteriormente foram analisados para discussão em consonância com a abordagem teórica desenvolvida nesta monografia. Segundo McDaniel e Gates (2003, p.36) análise de dados é “é interpretar a massa de dados coletados e tirar conclusões a partir dela”. A análise de será realizada através da revisão da literatura do tema pesquisado em conjunto com as informações e dados levantados sobre a empresa em estudo.

Como a pesquisa se trata de um estudo de caso, os resultados obtidos serão apresentados na forma de um planejamento estratégico detalhado sobre a organização em estudo.

### **4.3 Universo e amostra**

Oliveira (1996, p.83) define população ou universo como “o conjunto de todos os elementos sob investigação, é o total de seres que apresentam alguma característica em comum. A amostra por sua vez, é a porção ou parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo”.

A pesquisa proposta se estrutura na forma de um estudo caso, que trata de um caso específico. Portanto o universo analisado será a empresa em estudo, a MJ Turismo. Como delimitação para aplicação da pesquisa, o estudo se modulou nas estruturas das atividades no setor de Pacotes Turísticos desenvolvidas pela empresa.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Os resultados desta pesquisa foram obtidos através de um estudo de caso da empresa MJ Turismo, por meio de documentos internos disponibilizados pelas empresa e entrevistas realizadas com a presidente e alguns funcionários que trabalham na parte administrativa.

Para um maior embasamento deste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica em diversos livros e artigos sobre a temática de Planejamento Estratégico.

O objetivo deste estudo de caso é elaboração de novo planejamento estratégico para MJ Turismo, ou seja, será definido sua missão, visão, valores, Matriz SWOT, objetivos, estratégias, projetos e planos de ação, controle e avaliação.

O foco deste plano estratégico é voltado para a comercialização dos pacotes turísticos e outros serviços que empresa disponibiliza voltado para o setor. E, concluindo, será realizado uma análise destacando a relevância da elaboração deste documento para o desenvolvimento da empresa.

### **5.1 Planejamento Estratégico**

A MJ Empreendimentos Turísticos LTDA, empresa que iniciou suas atividades em novembro de 2001, até o presente momento só apresentava um Planejamento Estratégico elaborado pela atual proprietária da empresa, documento de extrema importância para elaboração deste trabalho, porém se mostrou-se defasado, visto que já se passaram alguns anos desde a sua formulação.

No ano de 2015, surgiu a necessidades de desenvolver este novo plano estratégico, para que se possa delinear novos objetivos para o futuro da empresa. Na atual conjuntura da empresa, o planejamento estratégico será voltado para a expansão e desenvolvimento do setor de agenciamento de viagens, que envolve a venda de pacotes turísticos, passagens aéreas, reserva de hotéis e outros serviços voltados para o turismo, pois foi evidenciado que este setor é o que apresenta maior deficiência da empresa.

Desta forma, o planejamento estratégico da MJ Turismo terá a função de possibilitar que empresa atinja melhores resultados, estabelecendo novos objetivos, visando o futuro da organização. Através do planejamento estratégico a MJ Turismo irá primeiramente redefinir sua missão, visão e os valores, todos seguindo o

alinhamento do que foi estabelecido pela proprietária, porém seguindo padrões mais atuais.

Em seguida, temos a realização da análise da Matriz SWOT, para então definirmos quais os objetivos da empresa neste setor específico estudado para esse plano, e a escolha das estratégias que serão utilizadas as para o alcance do que foi estabelecido como metas da empresa.

De acordo com a presidente da MJ Turismo “ o planejamento estratégico é importante porque vai funcionar como um manual, que informa os objetivos e quais os meios para alcança-los e, ainda, serve para que os colaboradores possam desenvolver melhor suas atividades, conforme os planos da empresa”.

A MJ Turismo, com o passar do tempo, expandiu sua atuação dentro do mercado e passou a formular seus próprios pacotes de viagens, desta maneira surge a necessidade da reformulação do planejamento estratégico focando este serviço que está sendo oferecido entre outros que foram e estão sendo incorporados pela a empresa, possibilitando que a mesma possa ser mais competitiva neste nicho de mercado.

Conforme a entrevista feita com os funcionários, um dos agentes de viagens da empresa explicou que “Não tenho conhecimento sobre o que seja planejamento estratégico de fato, mas acredito que é de muito importante a empresa comece a planejar com antecedência suas ações, para diminuir os prejuízos que tivemos em outros pacotes”. Os funcionários que foram entrevistados, apesar de não possuírem um conhecimento técnico a respeito da temática, foram categóricos e, de forma alinhada, chegaram à conclusão que o planejamento prévio das atividades que a empresa desenvolve será fundamental, pois poderão melhor se preparar em desenvolver meios para alcançar os objetivos.

Para a equipe administrativa da é MJ Turismo é de suma importância à definição do que será trabalhado dentro da empresa, pois conseguirão obter um foco no desenvolver de suas tarefas. Através da observação direta dentro do ambiente empresarial, pesquisas em documento internos e as entrevistas realizadas com a presidente e os funcionários, pode-se chegar afirma que o planejamento estratégico irá colaborar diretamente no processo de tomada decisão da empresa.

### 5.1.1 Visão

Na busca de estabelecer um direcionamento que a empresa deverá seguir, a presidente da empresa definiu a visão que ela possui da empresa num futuro da seguinte forma:

“ Tornar-se, até 2020, referência no setor de agenciamento de viagens no estado do Maranhão e executar serviços de transporte de passageiros em veículos próprios em rodovias nacionais e internacionais, além de obter um aumento de 30% no volume de locações e 80% no volume de vendas dos pacotes turísticos”.

Tal visão é bem compreendida por seus colaboradores entrevistados, que compartilharam de pensamentos semelhantes, pois um dos agentes de viagens falou que “não participei da definição da visão, missão e valores da empresa, mas desde o momento que entramos aqui conseguimos ver que o principal objetivo da MJ é vender pacotes e alugar ônibus para poder lucrar, acredito que seja o principal objetivo de qualquer empresa”.

A visão apresentada, é uma visão restrita, que busca a realização de objetivos estabelecidos para um período de cinco anos, visto isso, fica evidente que a necessidade daqui há uns anos que a empresa necessitará redefini-la, projetando para um novo futuro, de acordo com as oportunidades que o mercado lhe oferecerá até o momento de sua reformulação.

### 5.1.2 Missão

Visto que o mercado e própria empresa alterou sua configuração com o passar dos anos, surgiu a necessidades reconfigurar a missão da MJ Turismo. Desta forma, pensando de forma mais abrangente, a presidente da empresa determinou que a nova missão da empresa como sendo:

“A missão da MJ Turismo é prestar serviços como agência de turismo e locação de veículos, realizando viagens em todos os países do Mercosul, valorizando seus clientes e colaboradores, com ética qualidade e segurança”.

Os entrevistados, quando questionados sobre esta nova missão que foi estabelecida pela empresa, absorveram de forma positiva, pois for evidência que a empresa irá buscar tanto a satisfação do cliente quanto dos seus colaboradores, desta maneira viram que será de suma importância para melhorar o ambiente empresarial.

### 5.1.3 Valores

Os valores da MJ Turismo foram desenvolvidos desde o início de suas atividades e foram mantidos sem que houvesse necessidade de reestruturação na elaboração deste planejamento, de acordo com a presidente, sempre buscou realizar suas atividades os valores como forma de obter um melhor direcionamento.

Segundo a proprietária, “Estabeleci os valores da empresa conforme o que aprendi dentro da minha criação com a minha família, porque acredito que está é a maior base para a formação de uma base sólida em qualquer área de atuação na vida”.

Através da entrevista pode ser observado que desde o momento da contratação a empresa faz questão de disseminar seus valores para todos seus colaboradores. Abaixo estão a lista com os valores que empresa acredita e busca moldar o desenvolvimento das suas atividades:

- Ética
- Organização
- Transparência
- Confiabilidade
- Compromisso
- Cumprimento dos deveres
- Criatividade
- Flexibilidade
- Inovação
- Valorização Profissional

### 5.1.4 Análise de SWOT

Para a realização das análises dos ambientes externos e interno, a empresa solicitou que fosse elaborado uma matriz SWOT, pois acredita que está é melhor forma de se relacionar forças e fraquezas (ambiente interno) com as oportunidades e ameaças (ambiente externo).

O gerente da empresa falou que “ já ouvi falar sobre a matriz SWOT, acho interessante, apesar de não saber de fato como realizá-la mas pelo o que pude

entender é uma ferramenta bacana para compreender um pouco mais como anda a situação da empresa com relação ao mercado”.

Através das entrevistas e reuniões realizadas na empresa com seus colaboradores, pode ser elaborado uma análise de SWOT da MJ Turismo, desta maneira, expondo o que empresa acredita que são seus pontos forte e fraco, além de identificar, internamente, quais as oportunidades e as ameaças que o ambiente externo oferece para a empresa.

Após reuniões que com o setor administrativo da empresa ficou definido a seguinte matriz SWOT para a MJ Turismo.

**Quadro 01:** Matriz SWOT

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalação própria;</li> <li>• Qualidade da frota, composta de veículos modernos, preocupando-se com conforto dos clientes;</li> <li>• Localização: privilegiada dada à área de escape tanto para o centro da cidade como para a BR-135, ponto de saída de São Luís;</li> <li>• Preço e formas de pagamentos acessíveis a todos tipos de clientes, possibilitando o pagamento de diversas formas: boleto, cartão de crédito e débito, depósito bancário e cheque;</li> <li>• Profissionais especializados;</li> <li>• Empresa já consolidada dentro do mercado;</li> <li>• Preços mais acessíveis que os concorrentes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site pouco desenvolvido;</li> <li>• Falta de utilização de estratégias de marketing;</li> <li>• Não possui ponto de vendas de pacotes em região comercial favorável;</li> <li>• Falta de recurso de financeiros e capital de giro;</li> <li>• Falta de recursos financeiros para efetivação de programa de capacitação a todos os colaboradores;</li> <li>• Utiliza recursos financeiros próprios para investimentos;</li> <li>• Deficiência no sistema de informação;</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente turismo no estado do maranhão;</li> <li>• Reestruturação do site, oferecendo serviços de compra online e notícias para divulgação do turismo.</li> <li>• Mídias sociais divulgando e facilitando as informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precária infraestrutura das rodovias do estado;</li> <li>• Crise econômica que afeta diretamente os valores dos serviços. Ex.<sup>ª</sup>: Diesel, valor do dólar, etc.;</li> <li>• Falta de estrutura nos hotéis dentro do estado em seus principais pontos turísticos;</li> </ul>

sobre diversas áreas do turismo no país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor elevado cobrado pela rede de hotéis;</li> <li>• Maior investimento em marketing por parte dos concorrentes;</li> </ul>
--	---

**Fonte:** autoria própria

### 5.1.5 Objetivos

Conforme foi determinado na proposta deste planejamento, os objetivos foram elaborados com o propósito de desenvolver o setor de agenciamento de viagens oferecidos pela empresa. A formulação deste dos objetivos da organização foi elaborado por sua presidente e em conjunto com seus funcionários do setor administrativo.

Os objetivos foram elaborados visando um planejamento de cinco anos, havendo, desta forma, a necessidade, após o prazo estabelecido no documento, que haja uma reavaliação do mesmo para que possa verificar se os objetivos propostos foram alcançados, caso contrário a empresa necessitará de rever em quais pontos não conseguiu cumprir com o que foi estabelecido.

#### Objetivo Geral

Aumentar a venda de produtos/serviços e desenvolver o setor de agenciamento de viagens da MJ Turismo, para aumentar a participação da empresa dentro do estado do Maranhão.

#### Objetivos Específicos

1. Desenvolver o marketing de divulgação da empresa e de seus produtos/serviços;
2. Modernizar o sistema de gestão, para agilizar o cumprimento das atividades internas;
3. Melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes e parceiros, afim de estabelecer uma maior fidelização dos mesmos;
4. Ampliar a quantidade de produtos e serviços oferecidos pela empresa;

Tanto o objetivo geral quanto os específicos foram estabelecidos para conseguir suprir as deficiências mais urgentes observadas dentro da empresa. Conforme o que foi elaborado, para cada objetivo estabelecido pela empresa será desenvolvida formas de atuação, logo faz-se necessário de um estudo de propostas mais detalhadas para o desenvolvimento das atividades.

Para a presidente da MJ Turismo “estabelecer objetivos são de fundamental importância, pois será elaborado, com clareza, cada etapa para um melhor desenvolvimento da empresa”.

Após o estabelecimento dos objetivos é necessário explicar qual a estratégia escolhida pela MJ Turismo, pois os planos de ação e os projetos deveram ser elaborados de acordo com essas estratégias estabelecidas.

#### **5.1.6 Estratégias**

Uma das etapas mais importantes do processo de planejamento estratégico é a escolha do tipo de estratégia que será utilizada pela empresa. De acordo com a presidente da MJ Turismo “ a estratégia deve ser escolhida e elaborada conforme a realidade da empresa, para não colocar em risco a saúde financeira da MJ”.

O fator de maior relevância na escolha da estratégia são as análises que foram identificadas na matriz *SWOT*. Desta forma, após as entrevistas e reuniões com os funcionários do setor administrativo, ficou definido que a o tipo de estratégia utilizada para MJ Turismo que melhor se enquadra a sua realidade é a de Liderança no Custo Total.

Este tipo foi escolhido devido ao fato que os produtos que estão sendo oferecidos pelas empresas do ramo são similares aos da concorrência, com pouca ou nenhuma diferenciação, até mesmo pelas dificuldades financeiras que o mercado se encontra.

Para o gerente da MJ Turismo “ este tipo de estratégia é mais rentável para a empresa, porque ela trabalha com veículos próprios e este fator é determinante na determinação dos preços e redução nos custos de viagens, que vai possibilitar a empresa oferecer preços inferiores aos da concorrência”.

A empresa já vem utilizando este tipo de estratégia há um tempo, em descontos para crianças e pagamentos à vista, após um estudo realizado dentro da empresa surgiu a possibilidade de se oferecer outros tipos de descontos, algo que foi

oferecido no mesmo de maio, com a promoção para o “mês das mães”. Foi observado que o pacote que a promoção foi utilizada está saindo com quase 90% de sua lotação, algo muito satisfatório para os padrões da empresa.

Conforme o que pode ser observado dentro da organização é o tipo de estratégia que propiciará a empresa obter um maior lucro, neste período que serão realizados poucos investimentos na estrutura organizacional em si.

### 5.1.7 Políticas

De acordo com o que pode ser avaliado nas entrevistas e dentro do ambiente empresarial, a MJ Turismo não possui uma lista com as políticas definidas, porém a empresa, segundo a presidente, “estabelece suas decisões organizacionais conforme suas tradições, seguindo seus valores”.

Ainda conforme a presidente” A MJ Turismo busca trabalhar de forma ética e obedecendo os bons costumes, que lhe foram ensinados por sua família e moldaram seu comportamento ao longo dos anos, tanto na sua vida pessoal quanto profissional”.

Tais comportamentos e definições de como os seus colaboradores devem agir são transmitidos desde de o momento que incorporam e durante seu tempo de permanência na empresa são reforçados.

### 5.1.8 Planos de Ação

A MJ turismo até o presente momento não apresentava um plano formal de atuação, apesar disso pode ser identificado que empresa possui ciência de onde e de que forma precisa se desenvolver, de imediato, para o alcance de seus objetivos.

A Presidente explicou que “os planos de atuação devem ser estabelecidos em conjunto com os colaboradores, tentando satisfazer as necessidades dos clientes e sem prejudicar a saúde financeira da empresa, obedecendo a estratégia que foi estabelecida”.

**Quadro 2:** Objetivos e planos de ação

Objetivos	Planos de ação
1. Desenvolver o marketing de divulgação da empresa e de seus produtos/serviços;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação do site (<a href="http://www.mjturismo.com.br">www.mjturismo.com.br</a>), a fim de torna-lo mais atrativo, fazendo o <i>re-design</i> e adicionando uma loja virtual;</li> <li>• Aquisição de um smartphone próprio da empresa, para a</li> </ul>

	<p>utilização e atualização diária das mídias sócias utilizadas pela MJ Turismo (<i>Facebook, Instagram e Twitter</i>);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reutilizar os serviços de rádios para divulgação dos pacotes turísticos oferecidos;</li> <li>• Promoção nos pacotes;</li> </ul>
2. Modernizar o sistema de gestão, para agilizar o cumprimento das atividades internas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização dos serviços do <i>Microsoft</i>, como o <i>OneDrive</i>, para interligar todos os computadores da empresa e realizar atualização online da agenda e lista de clientes;</li> </ul>
3. Melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes e parceiros, afim de estabelecer uma maior fidelização dos mesmos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um cadastro de cliente através de recursos informáticos;</li> <li>• Utilização do <i>WhatsApp, Messenger, Viber e Skype</i>, com a finalidade de facilitar contato direto do cliente com a empresa;</li> <li>• Visitação a clientes da terceira idade;</li> </ul>
4. Ampliar a quantidade de produtos e serviços oferecidos pela empresa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loja virtual;</li> <li>• Estabelecer um número maior de pacotes por ano oferecidos pela a empresa, aumentando e 6 para 10;</li> <li>• Parceria com TAM, possibilidade de viagens nacionais e internacionais de avião com hotel;</li> </ul>

Fonte: Autoria Própria

De acordo com o que foi estabelecido através de reuniões, verificou-se a necessidade de um maior investimento em marketing e tecnologia, porém, conforme o que foi passado pelo gerente da empresa, "os recursos financeiros são o maior empecilho para a realização de novos investimentos dentro da MJ".

Visto isso, ficou estabelecido que empresa, de início buscará a utilização de mídias sociais gratuitas, como: *Facebook, Twitter, Instagram, etc.* foi verificado que a maioria dos clientes da empresa utilizam tais instrumentos, então a princípio será a principal medida da empresa é intensificação da divulgação em tais meios de comunicação.

Um dos poucos investimentos financeiros que está em pauta na empresa é reestruturação do site da MJ Turismo, [www.mjturismo.com.br](http://www.mjturismo.com.br), foi verificado que o site é pouco atrativo e precisa ser redesenhado, a empresa está realizando uma pesquisa de profissionais do ramo, para que possa ser realizado esta reestruturação do site, além da implantação de uma loja virtual, oferecendo maior comodidade para seus clientes.

A MJ Turismo manterá sua divulgação pelas rádios, pois é uma das principais fontes de divulgação dos seus serviços. Outra forma gratuita de divulgação e ampliação da relação cliente e empresa, com a utilização de aplicativos para *smartphones*, como *Whatsapp* e *Viber*, pois estes possibilitam uma comunicação mais rápida e direta com seus clientes, e será efetuada através de um aparelho próprio e com função única voltados para as atividades organizacionais, sem utilidade pessoal.

A MJ Turismo apresenta uma extensa lista de clientes, porém, não apresenta uma organização e um controle da mesma. Seus clientes estão cadastrados em “ficha de cadastrado” que foi elaborada por um de seus funcionários, porém foi analisado que tal ferramenta gera um acúmulo de papel desnecessário e desordenado. Visto isso, a empresa fará um cadastramento de seus clientes utilizando os serviços do *Microsoft Office* para criar uma lista de cadastro e utilizará os serviços do *Microsoft OneDrive* possibilitando que as atualizações desta lista de cadastro, além da agenda e outros serviços da empresa possam ser compartilhados simultaneamente em todos os computadores da empresa.

A MJ Turismo, sempre deu atenção especial para seus clientes da terceira idade, algo que será mantido e intensificado com criação de um cadastro a parte dos outros clientes, pois estes receberam um atendimento diferenciado, tendo prioridade na escolha de seus assentos nas viagens da empresa e visitação dos agentes de viagens para explicação pessoal de como serão as viagens.

Outra medida que será adotada pela a empresa será a de estabelecer um número maior de pacotes por ano oferecidos, aumentando de 6 para 10, porém com um planejamento de um ano de antecedência para cada viagem, pois isso possibilita oferecer um maior prazo de pagamento para o cliente, facilitando a compra.

A parceria com TAM, é uma proposta que foi apresentada pela a empresa, já houve reunião com a própria TAM, para que a MJ Turismo possa ampliar seus serviços e oferecer um leque de opções maior para os clientes.

Algo que ficou estabelecido nas reuniões da empresa para o futuro será a criação de promoções com descontos e brindes de viagens, serviço que já foi utilizado pela empresa em alguns períodos do ano e, ainda, sorteio de uma viagem por ano para um cliente da empresa, medida que será implementado a partir do ano de 2018.

### **5.1.9 Controle e Avaliação**

Após o desenvolver do planejamento estratégico uma das importantes funções é o de controle e avaliação, pois é neste momento que empresa saberá se o que foi estabelecido para o desenvolver das atividades está sendo posto em pratica e se os objetivos e metas organizacionais estão sendo realizadas.

Na empresa MJ turismo o sistema de controle e avaliação é realizado diariamente pela presidente e seus funcionários e com o auxílio dos clientes. A empresa possui um escritório com uma única sala, onde trabalham todos os funcionários do setor administrativo, visto isso através de observação direta será efetuado o controle e avaliação das atividades.

Através das entrevistas realizadas na empresa, destacou a importância destes processos, pois é nele que se verifica como são desempenhadas as atividades da empresa e de seus funcionários. Com isto, será possível identificar o que se pode melhorar para um maior desenvolvimento da empresa.

## **5.2 Análise do Planejamento Estratégico na empresa**

O planejamento estratégico é um dos meios mais importantes para a preparação de uma empresa, quaisquer que sejam a atividade que ela está inserida. Neste contexto, conforme foi analisado nas pesquisas, ficou comprovado a necessidade da realização de um novo planejamento estratégico da empresa MJ Turismo voltado para o agenciamento de viagens.

No setor de agenciamento de viagens, pode-se dizer que é uma atividade recente da empresa, por isso houve a necessidade de traçar objetivos e realizar análises da empresa, tanto de seu ambiente interno quanto de seu ambiente externo. As entrevistas que foram realizadas na empresa foram fundamentais para definir os parâmetros do planejamento estratégico.

Foi constado a importância do plano estratégico para a empresa, pois desta maneira, foi elaborado, em conjunto com sua equipe de gestão, quais as medidas que

deveram ser tomadas para o desenvolvimento da empresa. A MJ Turismo, optou por esse plano específico voltado para a empresa como agência de viagens por acreditar que fosse um setor que ainda apresentava deficiências que necessitavam de um estudo mais detalhado.

Visto isso, na análise deste planejamento, podemos ressaltar alguns pontos importantes que foram verificados neste estudo de caso, como a formulação de estratégias e medidas que serão estudadas para sua implementação, além das medidas que vão ser tomadas para o alcance das metas e objetivos traçados pela empresa.

A matriz SWOT, realizadas através das reuniões e das entrevistas, pode evidenciar qual a visão que a empresa tem do mercado e quais os fatores que podem ser aproveitados e evitados, tanto internos quanto externos.

Os objetivos e metas traçados para o desenvolvimento da empresa, foram formulados com auxílio de toda a equipe, entretanto eles expõem principalmente quais mudanças que sua presidente almeja para a empresa, visando sempre o futuro da MJ Turismo e expansão de sua área de atuação no mercado.

A definição da estratégia foi uma etapa muito importante da elaboração deste planejamento, pois foi elaborado de acordo com a realidade que a empresa vive. A estratégia de Liderança no Custo Total é a que melhor se enquadra na atual situação da empresa e que melhor pode ser aproveitada, visto que a MJ Turismo, trabalha com veículos próprios, sem que haja a necessidade da contratação de serviços de terceiros.

Os projetos e planos de ação que a empresa possui, não foram postos em práticas e ainda se apresentam em fase inicial de estudo, para que dessa forma possa ser escolhido os melhores meios de executá-los, porém pode ser visto que a empresa já possui uma ideia clara do que deseja realizar.

Por fim, o sistema de controle e avaliação, apesar de se tratar de uma empresa de médio porte, não possui uma estrutura organizacional extensa, desta forma, foi decidido que todas as medidas que serão adotadas pela empresa, ficarão sob fiscalização diariamente, durante o funcionamento da empresa e feedback de contratantes dos serviços, pois, segundo a presidente da empresa, o cliente é a peça fundamental neste tipo de serviço.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente deve-se salientar a importância do estudo bibliográfico para todo tipo de pesquisa, neste estudo caso demonstrou-se fundamental um levantamento teórico sobre o tema planejamento estratégico, fornecendo um maior embasamento do assunto abordado no trabalho. Conforme o que foi verificado no assunto abordado nesta pesquisa, o planejamento prévio é importantíssimo para o desenvolvimento de quaisquer que seja o porte da organização, apresentando como um grande diferencial competitivo dentro do mercado, visto que a concorrência está cada vez maior e as disputas dentro de cada setor estão cada vez mais acirradas.

Este trabalho consiste na realização do planejamento estratégico da empresa MJ Turismo focando o serviço de agenciamento de viagens oferecidos pela mesma. É importante explicar que a empresa não deixou de lado os serviços de locação de veículos, que ainda é sua principal fonte de renda, mas foi verificado que há algumas deficiências da empresa no setor de agenciamento, devido ao fato que no momento que a proprietária elaborou o primeiro plano estratégico da empresa a mesma ainda não oferecia os serviços que estão sendo citados.

De acordo com as fontes utilizadas nesta pesquisa, foi constatado que existe uma preocupação interna da empresa com o planejamento de suas ações, mostrando uma preocupação de onde a empresa quer estar no futuro.

A proposta deste trabalho é reformulação do planejamento estratégico para redefinir a missão, visão, valores, objetivos, metas, planos e projetos que devem ser executados para o seu desenvolvimento, além de medidas para fiscalizar estes itens que foram trabalhados na pesquisa.

Para o desenvolvimento deste estudo de caso foi elaborada uma matriz SWOT, com o auxílio das entrevistas realizadas com a equipe de gestão da MJ Turismo, oferecendo uma análise dos ambientes interno e externo da empresa, possibilitando relacioná-los e, assim, formular os objetivos e os planos de ação que serão utilizados pela a empresa para o seu desenvolvimento.

Foi definido, através de reuniões internas, que o plano estratégico será formulado com um prazo para o alcance de objetivos até o ano de 2020, ou seja, terá um prazo de 5 anos, havendo a necessidade de sua reformulação, tornando-o uma ferramenta presente no desenvolvimento das atividades da empresa.

A maioria dos itens abordados nas análises dos resultados foram um resultado do trabalho conjunto da equipe de gestão, com exceção da missão, visão e dos valores, que foram formulados por sua presidente, pois é desta forma que ela enxerga o futuro e como a empresa deve se portar para alcançar esses resultados.

Em suma, com o passar dos anos a MJ turismo estendeu sua área de atuação, porém não se planejou de forma adequada para essas novas atividades que foram sendo inseridas a empresa, visto isso houve um desenvolvimento desordenado dentro de sua estrutura apresentando falhas na coordenação de alguns de seus serviços, alguns aspectos básicos que qualquer empresa deve apresentar foram postos de lado para priorizar outras atividades da empresa.

Entretanto estas falhas foram verificadas pela presidente, solicitando a elaboração deste planejamento estratégico, por acreditar que é melhor ferramenta para planejar o futuro da empresa, ou seja, quais os objetivos da MJ Turismo e como a ela irá conseguir executá-los.

Os planos que foram elaborados para o desenvolvimento do futuro da empresa ainda estão em fase inicial de estruturação, entretanto já podemos ver que existe uma preocupação em se tornar mais atuante dentro deste mercado de agenciamento de viagens. Um fato que pode ser observado é que os investimentos financeiros não serão muitos, porém grande parte dos problemas observados na organização podem ser resolvidos sem a utilização de grandes investimentos, mostrando que pequenas coisas podem ser feitas para conseguir maiores resultados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE, Curitiba**, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. **Coleção Gestão Empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

DE AZEVEDO, Luiz Gustavo Goes; COSTA, Vagner Augusto; POLIDORIO, Gilson Rodrigo Silvério. O BENCHMARKING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 8, n. 8, 2015.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Datagrama Zero-Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 6, 2002.

CHAVIENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CONCEIÇÃO, Luciano Delgado. **Proposta de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil**. 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HEIM, James Gallinati, et al. Planejamento estratégico em microempresa prestadora de serviço na cidade de Ponta Porã/MS-um estudo de caso. **Anais do Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade**, v.1 n.1, 2015

LOPES, Sulena Maria. **Aplicação da Análise SWOT nas empresas cabo-verdianas**. 2013.

MATIAS, Gustavo de Souza et al. **Aplicação da Matriz SWOT em uma Empresa do Setor de Serviços Alimentícios**. 2013.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; HASHIMOTO, Marcos; AMARAL, Derly Jardim. Entrepreneurs Self-Perception of Planning Skills: Evidences from Brazilian Entrepreneurs. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 13, n. 4, p. 107-121, 2014.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Pensamento Estratégico nas Organizações. **Revista de Ciências da Administração**, p. 134- 135, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Métodos e Práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção**. 1997.

SARAIVA, Ana Catarina Paulo; BORREGO, João Luís Semedo. Estratégia nas organizações. **Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (Departamento de Engenharia Civil), Coimbra**, 2007.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, 2012.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Reichmann & Affonso editores, 2003.

SEITZ, Helgo Max. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. **Revista eletrônica de gestão de negócios**, n. 3, 2005.

SILVA, Edna L., MENEZES, Esteia M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Atual, 2001.

DA SILVA, Natalia Salmont et al. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica—um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, 2011.

SOARES, Tiago Luiz C. Planejamento Estratégico: modelos de planejamento e opções estratégicas que podem ser consideradas. Caderno de artigos e casos ESPM-RS, v. 3, n. 2, p. 48-56, jul. /dez. Porto Alegre, 2005.

SOUZA, Patrícia Lara. A importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para instituições inseridas no terceiro setor. **João Pessoa, PB: Administradores.com**, 2009.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v. 31, n. 2, 1996.

UMEDA, Guilherme Mirage; TRINDADE, Christiane Coutheux. Possíveis definições para as políticas empresariais: Um estudo bibliográfico. **Seminário em Administração**, v. 7, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da empresa:

Cargo do entrevistado:

1 – Qual a importância do Planejamento Estratégico para empresa?

2 – Qual a necessidade da elaboração de um novo Planejamento estratégico para a MJ Turismo?

3 – Como e por quem foi definido a missão, visão e os valores da empresa?

4 – Como foi realizado a análise de SWOT?

5 – Quais são os principais pontos forte e fracos da empresa?

6 – Quais são as oportunidades e ameaças que influênciam no processo decisório da empresa?

7 – Como são elaborados os projetos e os planos de ação para o alcance dos objetivos estabelecidos pela MJ Turismo?

8 – Como é realizado o controle e avaliação das atividades e empresariais? Com qual frequência é feito?

## APÊNDICE B – Planejamento estratégico MJ Empreendimentos Turísticos LTDA.

	<p><b><u>MJ EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS LTDA</u></b>          Av. Santos Dumont, 380 - bairro Anil - Cidade São Luís - MA - CEP 65.046-660          CNPJ – 11.469.689/0001 – 14 – FONE: (98) 3245 2618</p>	
---	---	---

### IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

MJ EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS LTDA, empresa genuinamente maranhense atuando no ramo de prestação de serviço no setor de turismo e locação de veículos, desde o mês de novembro do ano de 2001, situada na Av. Santos Dumont, n 380, Anil, na cidade de São Luís - MA. Uma pequena estrutura física e frota considerável com design e tecnologia atualizada.

### VISÃO

“ Tornar-se, até 2020, referência no setor de agenciamento de viagens no estado do Maranhão e executar serviços de transporte de passageiros em veículos próprios em rodovias nacionais e internacionais, com um aumento de 30% no volume de locações e 80% no volume de vendas dos pacotes turísticos”.

### MISSÃO

“A missão da MJ Turismo é prestar serviços como agência de turismo e locação de veículos, realizando viagens em todos os países do Mercosul, valorizando seus clientes e colaboradores, com ética qualidade e segurança”.

### VALORES

Ética, organização, transparência, confiabilidade, compromisso, cumprimento dos deveres, criatividade, flexibilidade, inovação valorização profissional.

## ANÁLISE SWOT

### PONTOS FORTES:

- Instalação própria;
- Qualidade da frota, composta de veículos modernos, preocupando-se com conforto dos clientes;
- Localização: privilegiada dada à área de escape tanto para o centro da cidade como para a BR-135, ponto de saída de São Luís;
- Preço e formas de pagamentos acessíveis a todos tipos de clientes, possibilitando o pagamento de diversas formas: boleto, cartão de crédito e débito, depósito bancário e cheque;
- Profissionais especializados;
- Empresa já consolidada dentro do mercado;
- Preços mais acessíveis que os concorrentes;

### PONTOS FRACOS:

- Site pouco desenvolvido;
- Falta de utilização de estratégias de marketing;
- Não possui ponto de vendas de pacotes em região comercial favorável;
- Falta de recurso de financeiros e capital de giro;
- Falta de recursos financeiros para efetivação de programa de capacitação a todos os colaboradores;
- Utiliza recursos financeiros próprios para investimentos;
- Deficiência no sistema de informação;

#### OPOTUNIDADES:

- Crescente turismo no estado do maranhão;
- Reestruturação do site, oferecendo serviços de compra online e notícias para divulgação do turismo;
- Mídias sociais divulgando e facilitando as informações sobre diversas áreas do turismo no país;

#### AMEAÇAS:

- Precária infraestrutura das rodovias do estado;
  - Crise econômica que afeta diretamente os valores dos serviços. Ex.<sup>a</sup>: Diesel, valor do dólar, etc.;
  - Falta de estrutura nos hotéis dentro do estado em seus principais pontos turísticos;
  - Valor elevado cobrado pela rede de hotéis;
- Maior investimento em marketing por parte dos concorrentes;

#### OBJETIVO GERAL

Aumentar a venda de produtos/serviços e desenvolver o setor de agenciamento de viagens da MJ Turismo, para aumentar a participação da empresa dentro do estado do Maranhão.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver o marketing de divulgação da empresa e de seus produtos/serviços;
- Modernizar o sistema de gestão, para agilizar o cumprimento das atividades internas;
- Melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes e parceiros, afim de estabelecer uma maior fidelização dos mesmos;
- Ampliar a quantidade de produtos e serviços oferecidos pela empresa;

## PLANOS DE AÇÃO

- Reestruturação do site ([www.mjturismo.com.br](http://www.mjturismo.com.br)), afim de torna-lo mais atrativo, fazendo o *re-design* e adicionando uma loja virtual;
- Aquisição de um smartphone próprio da empresa, para a utilização e atualização diária das midas sócias utilizadas pela MJ Turismo (*Facebook, Instagram e Twitter*);
- Reutilizar os serviços de rádios para divulgação dos pacotes turísticos oferecidos;
- Promoção nos pacotes;
- Utilização dos serviços do *Microsoft*, como o *OneDrive*, para interligar todos os computadores da empresa e realizar atualização online da agenda e lista de clientes;
- Criar um cadastro de cliente através de recursos informáticos;
- Utilização do *WhatsApp, Messenger, Viber e Skype*, com a finalidade de facilitar contato direto do cliente com a empresa;
- Visitação a clientes da terceira idade;
- Loja virtual;
- Estabelecer um número maior de pacotes por ano oferecidos pela a empresa, aumentando e 6 para 10;
- Parceria com TAM, possibilidade de viagens nacionais e internacionais de avião com hotel;

ANEXOS