

# LOGÍSTICA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA NA AGÊNCIA ILHA VIAGENS E TURISMO

Annela Carolina de Souza e Souza<sup>1</sup>  
Lucinara Rodrigues Rocha<sup>2</sup>  
Esp. Suzane Bulcão de Souza<sup>3</sup>  
Esp. Eliéder de Oliveira Farias<sup>4</sup>

## RESUMO

O turismo é um mercado em constantes transformações e desenvolvimento econômico, em consequência disso, as agências de viagens e demais segmentos diretamente ligados a esta atividade comercial devem adaptar-se e renovar-se de acordo com essas mudanças. No campo empresarial contingente é importante que a organização planeje seus passos utilizando-se de estratégias que melhor se ajustem a sua situação interna e externa. Este trabalho tem por objetivo geral analisar como o planejamento estratégico pode influenciar na competitividade da empresa no ramo de Agência de Viagens e Turismo (AVT). Como objetivos específicos: apresentar o contexto da empresa no mercado; identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças através da análise SWOT e sugerir qual a melhor estratégia a ser utilizada para manter a competitividade da empresa. Foi realizado um estudo de caso na agência Ilha Viagens e Turismo, com um enquadramento teórico e prático quanto aos meios de pesquisa. Como instrumentos de coleta de dados foram aplicados questionários aos clientes, concorrentes e órgãos públicos, além de entrevistas com a proprietária. O estudo abrange a abordagem a abordagem qualitativa, quantitativa e dedutiva, assim como utiliza o método de pesquisa descritiva. Diante das informações coletadas a partir da análise SWOT, foi possível detectar quais os pontos de atuação que necessitam ser implementados e trabalhados, como formulação de objetivos e metas traçando estratégias para que a agência tenha vantagem competitiva no mercado.

**Palavras chave:** Planejamento estratégico. Análise Swot. Agência de viagem e turismo.

## ABSTRACT

Tourism is a market in constant transformation and economic development, as a consequence, travel agencies and other segments directly linked to this commercial activity must adapt and renew in accordance with these changes. In the field of contingent business, it is important for the organization to plan its steps using strategies that best fit its internal and external situation. This work has the general objective of analyzing how strategic planning can influence the competitiveness of the company in the branch of travel agency and tourism (AVT). As specific objectives: To present the context of the company in the market; Identify strengths and weaknesses as well as opportunities and threats through SWOT analysis; And suggest the best strategy to be used to maintain the company's competitiveness in the market. A case study was carried out at Ilha Travel and Tourism Agency, with a theoretical and practical framework for the means of research. As data collection instruments, questionnaires were applied to clients, competitors and public agencies, in addition to interviews with the owner. Applied in nature, they cover their forms in qualitative and quantitative terms, using the method of deductive approach and descriptive research modality. In view of the information collected from the SWOT analysis, it was possible to detect the points of action that need to be implemented and worked out, such as the formulation of objectives and goals, outlining strategies so that it has a competitive advantage in the market.

**Keywords:** Business logistics. Strategic planning. Travel agency and tourism.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Tecnologia em Logística – email: annela.wattpad@gmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Tecnologia em Logística – email: lucynararodrigues@gmail.com

<sup>3</sup> Esp. Em Turismo e Desenvolvimento. Local CESP/UEA. Graduada em Administração. ICSEZ/UFAM. Professora Assistente do Curso de Tecnologia em Logística CESP/UEA. – suzanebulcao22@gmail.com

<sup>4</sup> Esp. em Gestão Escolar. Graduado em Administração ICSEZ/UFAM. Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnólogo de IFAM Campus Parintins.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mercado e as organizações estão em constantes mudanças e para manter a competitividade é imprescindível que as empresas tenham inovação, criatividade, comunicação e planejamento. A globalização exige das empresas estratégias competitivas de produtos e serviços que mantenham o equilíbrio entre a qualidade e preço acessível para o consumidor. Essas mudanças modificam a maneira como a empresa se relaciona com o cliente, fornecedores e concorrentes. Diante disso, as empresas utilizam estratégias para manterem-se competitivas, renovando e atualizando sempre os seus serviços.

Na situação das agências de viagens em Parintins, estas atuam como intermediários entre o público consumidor e os equipamentos e serviços turísticos, desempenhando um papel importante no desenvolvimento do Turismo, para tanto é preciso sempre analisar o mercado e adequar-se a ele para isso a análise busca evidenciar as vertentes que influenciam o modo de agir da agência. A partir disso, surgiu o seguinte problema, “Como a aplicação do planejamento estratégico pode ser o diferencial competitivo na agência Ilha Viagens e Turismo?”. Tendo como objetivo geral da pesquisa analisar como o planejamento estratégico pode influenciar na competitividade em uma agência de viagem e turismo. Os objetivos específicos são: apresentar o contexto da empresa no mercado; identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças através da análise SWOT e sugerir qual a melhor estratégia a ser utilizada para manter a competitividade da empresa.

O trabalho trata-se de um estudo de caso e pesquisa bibliográfica, com abordagem dedutiva, e para a coleta de dados foi aplicado entrevistas, questionários e pesquisas em órgãos públicos dentro do período de 01 de fevereiro a 05 de maio de 2017.

Para efeito de entendimento do leitor, o trabalho está organizado em o Referencial Teórico abordando os assuntos de Logística Empresarial, O mercado turístico e as agências e Viagens e Turismo, Logística de Serviços no meio empresarial, A importância do planejamento estratégico na logística empresarial, Planejamento estratégico e Análise SWOT. metodologia, resultados e discussões onde foi realizado a análise dos ambientes da empresa, e conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Logística Empresarial**

Produzir, transportar, armazenar, distribuir. Esses termos, se pensados em conjunto, retratam uma atividade que há muito tempo é praticada pela sociedade e que ganhou maior destaque a partir do século XX: a Logística.

Novaes (2007, p.31) aborda o surgimento da logística nos conceitos militares:

Na sua origem, o conceito de Logística estava essencialmente ligado às operações militares. Os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento na hora certa, de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha.

Desde a Segunda Guerra Mundial essas operações eram consideradas atividades de apoio inevitável. A partir de então a logística começou a apresentar uma evolução contínua sendo incorporada dentro das empresas e indústrias de modo sistêmico, e que logo com o desenvolvimento das organizações, houve a necessidade de integrá-la a um conceito de gestão coordenada de operações inter-relacionadas, partindo do princípio de que a logística agrega valor a produtos e serviços visando satisfazer o consumidor.

Dentro deste contexto, com a necessidade de aperfeiçoar as operações analisando as condições do cliente e visando redução de custos, surge a logística empresarial, que coordena de forma sistêmica os processos de produção dos bens e serviços da empresa.

Para Ballou (2006, p. 33) “a logística empresarial trata da criação de valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos” neste seguimento, planejar e coordenar os processos envolvidos assegura maior rentabilidade para empresa, pois o valor agregado que a logística empresarial traz para seus produtos e serviços estão na agilidade, eficiência e qualidade na entrega, pois esses fatores influenciam na maneira como o cliente enxerga o conteúdo da compra se satisfazendo conforme sua necessidade.

### **2.1.1 Logística de serviços no meio empresarial**

Os serviços oferecidos por uma organização ganha destaque quando a logística empresarial atua efetivamente nos processos, com o objetivo de alcançar os resultados esperados, visto que as dificuldades em apresentar produtos satisfatórios estão cada vez mais presente no mercado, o que leva a necessidade da busca pela diferenciação nos serviços ofertados. Para Ballou (2014, p. 38), “a meta de nível de serviço logístico é providenciar bens

e serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível”.

A execução desse serviço pode ou não estar ligado a um bem tangível, muitas vezes é o valor agregado na qualidade do serviço oferecido pela empresa que consiste o seu diferencial, com um atendimento preciso e satisfatório. Utilizando uma administração estruturada com todas as atividades de apoio necessárias que integram a logística empresarial, o serviço prestado ao consumidor atinge um elevado nível de qualidade e satisfação do cliente.

Nesta dimensão empresarial dos negócios, um mercado que vem ganhando espaço e se desenvolvendo a ponto de ser de grande importância econômica é o ramo turístico, abrindo um leque de possibilidades da venda de serviços. Segundo Martins (2012, p. 11), “As agências de viagens e turismo assumem um papel importante na oferta turística, formando o grupo mais importante do sistema de distribuição e vendas de produtos turísticos que envolvem viagens”. As agências, também, desempenham um importante papel no desenvolvimento do turismo, por criarem e orientarem os fluxos turísticos e servirem de elementos de ligação entre os turistas e as demais entidades prestadoras de serviços turísticos.

## **2.2 O mercado turístico e as agências e Viagens e Turismo**

O mercado turístico atua como um canal de informações abrangendo empresas que intermediam entre o consumidor e o serviço oferecido, como por exemplo, as consolidadoras, operadoras e agências de viagem.

Segundo Lohmann e Neto (2008, p.176):

O mercado turístico se baseia no eterno confronto entre a demanda, os consumidores, no caso, os turistas, os produtores ou vendedores de produtos e serviços turísticos, no caso, as empresas hoteleiras, as agências de viagem, as empresas organizadoras de eventos, as empresas que atuam na área de entretenimento, gastronomia etc.

As Agências de Viagens e Turismo (AVT's) assumem um papel importante na comercialização dos produtos e serviços turísticos, compondo o cenário do desenvolvimento deste mercado, visto que pode exercer sua atividade em todo o território nacional e internacional, atuando em conformidade com leis e normas de cada país. Segundo Martins (2012 p.11):

As agências de viagens e turismo surgiram em função da necessidade dos viajantes em relação à organização das suas viagens (roteiros) e à providência de informações, documentos e reservas de transporte, hospedagem e entretenimento.

Neste contexto, as agências de viagens tornam-se fator importante na interligação entre o consumidor e o serviço de viagem, desde a compra de passagens a hospedagens e traslado, dependendo do desejo do cliente. Porém com o crescente desenvolvimento do mundo tecnológico, o acesso a informações têm aproximado cada vez mais o consumidor do mercado turístico, com isto é imprescindível que as agências de viagens e turismos (AVT's) se reinventem no mercado de acordo com a sua evolução, criando novos serviços, atualizando suas estratégias, buscando fidelizar e conquistar novos clientes para que se mantenha sempre forte na competitividade dos negócios.

Conforme defendido por Neto, Carvalho e Pires (2005. P. 693), “é essencial que haja a construção de um planejamento estratégico onde ocorra um processo constante com uma visão a longo prazo, para que se possa ter uma posição competitiva”. Essa visão e planejamento ajudam a agência a se preparar para tomar decisões futuras, haja vista, a inconstante mudança do ambiente externo, fator variável que não pode ser controlado pela empresa, porém pode ser previsto e assim diminuídos impactos negativos sobre ela.

## **1.2 A importância do planejamento estratégico para a logística empresarial:**

Mediante as mudanças no mercado a necessidade de implementar estratégias passou a ser agente de integração e coordenação de todos os processos internos e externos, fator este determinante na obtenção de vantagem competitiva para as organizações. As empresas utilizam um longo período de tempo formulando um planejamento para diferenciar seus produtos em relação à concorrência. A administração então busca estratégias para serem incorporadas à logística empresarial, sendo o alicerce para tomadas de decisões e proporcionando diferentes níveis de serviço ao cliente, como relaciona Buller (2012, p. 21):

O processo de gestão da cadeia de suprimentos ou logística empresarial requer alinhamento filosófico e estratégico dos participantes, obrigando-os a uma simetria nos seus modelos de gestão, na sua estrutura e no seu poder de barganha.

Este conceito ressalta a logística empresarial na visão de que uma corporação isolada que estabelece relações somente com seus clientes diretos e fornecedores é derrubada pela visão integrada com a interligação entre vários empreendimentos, ou seja, as empresas

precisam relacionar-se e desenvolver uma relação de ganhos mútuos estendida a todos os participantes.

### 2.2.1 Planejamento estratégico e Análise SWOT

O planejamento estratégico prepara a empresa a ser competitiva e volúvel no mercado de instabilidade, onde os métodos estabelecem uma melhor direção para a empresa seguir e atuar de forma inovadora e diferenciada como interpreta Oliveira (2008, p. 18):

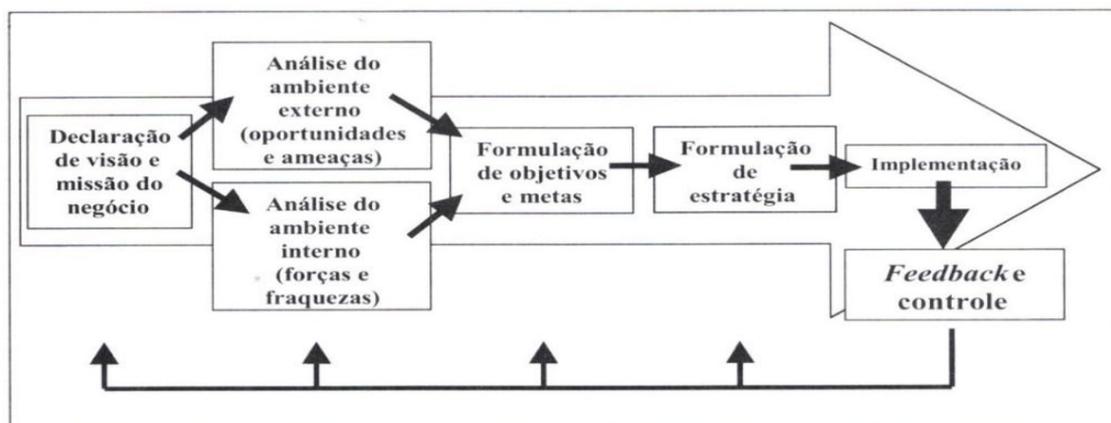
O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais alto da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Isto é um processo que consiste em avaliar o potencial da organização para atingir metas e propor planos de ação analisando como a empresa está no mercado e, a partir desta, formular estratégias a serem utilizadas para atingir seu alvo.

A estrutura do processo do planejamento estratégico varia entre autores, porém o trabalho em questão apresenta uma composição das etapas definida por Kotler.

Como parte essencial do planejamento estratégico, é de suma importância fazer uma análise que vise verificar a posição estratégica de uma determinada empresa em seu ramo de atuação, a análise SWOT é a mais eficaz devida sua simplicidade metodológica, podendo ser usada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente.

Figura 1 - Processo de planejamento estratégico do negócio adaptado de Kotler, 1998.



FONTE :Dornelas (2012)

De acordo com Kotler (2012, p. 48) a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT (dos termos em inglês: strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Desta forma, análise SWOT utiliza como método de gestão para o estudo dos ambientes internos e externos de uma empresa a identificação e análise dos pontos fracos e fortes da organização, visando às oportunidades e ameaças, às quais ela está exposta. Além disso, cabe a análise identificar assertivamente os fatores que influenciam no funcionamento da organização e fornecer informações que sejam úteis para o processo de planejamento estratégico. Possuindo assim o objetivo de efetuar uma síntese externa e interna, identificando itens chaves para a gestão da organização, o que implica o estabelecimento de prioridades de atuação. Preparando opções estratégicas, verificando riscos e resolvendo os respectivos problemas.

A análise divide-se em duas partes: ambiente interno, onde serão identificados os pontos fortes e fracos, e ambiente externo, onde estão as ameaças e as oportunidades, segundo Oliveira (2008, p. 68) estas análises são definidas da seguinte forma:

- Pontos fortes: São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos fracos: São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desconfortável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- Oportunidades: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesses de usufruí-las.
- Ameaças: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

É através dessa análise que conseguimos o diagnóstico de uma empresa, o fortalecimento dos pontos positivos, a indicação de quais pontos devem melhorar. E assim realizar uma previsão de vendas em conformidades com as condições de mercado e capacidade da empresa em geral quanto aos bens e serviços oferecidos por ela.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Métodos de abordagem**

Quanto à abordagem foi utilizado o método dedutivo que, segundo Fonseca (2008, p. 100) “é considerado lógico por excelência. Não se limita à generalização empírica das observações realizadas, podendo-se, através dele, chegar às construções de leis e teorias” Este método usa uma cadeia de raciocínios do particular para o geral.

O método dedutivo foi essencial para a fundamentação da pesquisa, pelo fato de levantar dados gerais, da empresa como um todo, bem como o mercado em que ela atua trazendo importantes considerações para a aplicação de possíveis melhorias neste processo.

### **3.2 Naturezas da pesquisa**

Quanto à natureza da pesquisa é aplicada que segundo Pereira (2012, p. 87) “tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” a pesquisa foi aplicada, pois com base nos conhecimentos adquiridos na área, coletou-se dados *in loco*, gerando solução para problemas específicos do ambiente em estudo.

Sua forma de abordagem é qualitativa e quantitativa. Como aponta Fonseca (2002, p.20) “a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.”.

De acordo com Prodanov (2011, p 269) “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”.

A pesquisa baseia-se em dados quantitativos, Prodanov (2013, p. 69) “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas” O quantitativo de clientes e os dados financeiros da agência foram trabalhados no programa Microsoft Excel 2010, e convertidas em informação visual através de gráficos e estatísticos.

### **3.3 Tipos de pesquisa**

Quanto aos objetivos, foi adotada a Pesquisa Descritiva, pois foram discriminados todos os dados coletados, inclusive detalhadas informações subjetivas observadas pelo pesquisador que influenciaram nos resultados e discussões de análise. Segundo Gil (2010, p 27) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de

determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos a pesquisa se constituiu de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi necessária para fazer um estudo aprofundado do assunto abordado na pesquisa. Foram utilizados materiais como livros, artigos científicos, sites especializados no assunto, entre outros para complementação teórica.

O estudo de caso para Lakatos e Marconi (2010, pag. 37) “o estudo de caso refere-se ao levantamento, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Quanto à população e amostra foi verificada uma população de 44 clientes fidelizados sendo que foi retirada uma amostra de 22 clientes, ou seja, metade destes para a aplicação do questionário e obter dados concretos para análise do ambiente externo a empresa.

### **3.4 Instrumentos de coleta de dados.**

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas, questionários, com perguntas direcionadas a proprietária e 22 (vinte e dois) clientes da agência e seus 04 (quatro) concorrentes.

A coleta foi realizada inicialmente através de entrevista, houve agendamento de horário com a sócia proprietária da agência, utilizou-se de um roteiro de entrevista semi-estruturado com questões norteadoras para conhecer o histórico da empresa e saber o funcionamento interno desta. Sucedeu-se a coleta de dados com questionário aplicado aos clientes e outro aplicado aos concorrentes da empresa, sendo estes preenchidos pelos entrevistados.

Também foi realizada uma entrevista com a coordenadora da Secretaria de Turismo e gestor do aeroporto Júlio Belém para coletar dados do turismo em Parintins bem como retirados dados do site do Ministério do Turismo para posterior avaliação externa da empresa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Histórico da Ilha Turismo**

A Agência Ilha Viagens e Turismo foi criada no dia 24 de março de 2012 com o intuito de dar continuidade aos serviços turísticos que eram prestados anteriormente por outra

empresa familiar da sócia e proprietária Luana da Costa Prestes Frank. Sendo o ramo da empresa os serviços turísticos localizada na Rua Jonatas Pedrosa, centro.

De acordo com entrevista realizada com a proprietária, agência dispõe aos clientes os seguintes serviços: vendas de passagens aéreas nacionais e internacionais, vendas de passagens fluviais (lanchas e barcos), receptivos, pacotes turísticos, aluguel de carros em território nacional e internacional, venda de assistência à viagem, fretamento de aeronaves e barcos.

## **4.2 Análise dos resultados da pesquisa**

### 4.2.1 Missão e Visão

Para Dornelas (2008, p. 107) “Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. A agência tem missão e visão bem definidas que foi feita pela sócia proprietária.

Sengo Frank (2017) a agência tem como missão: *“Ser uma agência de turismo com foco no atendimento personalizado aos seus clientes, criando bons vínculos e prezando pelo bem – estar e conforto deles antes, durante e depois das viagens”*.

Visão: *“Tornar-se referência no segmento de agências de turismo por meio de crescimento de sua carteira de clientes, sendo muito bem recomendada pelos mesmos por prestar um serviço e atendimento de primeira qualidade.”*

### 4.2.2 Análise do ambiente externo

De acordo com Oliveira (2008, p 44) “Neste ponto da análise, devem fazer algumas considerações sobre as oportunidades externas da empresa, procurando distingui-las em oportunidades ambientais e oportunidades da empresa.”.

O ambiente externo é mais suscetível a mudanças, pois envolve fatores que a empresa não pode controlar como cenário econômico, social e político. Para análise do ambiente externo da Ilha Turismo foi investigada as variáveis de macroambiente relacionadas à agência, sendo elas:

#### 4.2.2.1 Forças socioeconômicas

As forças econômicas e sociais são relacionáveis em Parintins. A tradição cultural na cidade é um aspecto da força social predominante. Na ilha há eventos que trazem visitantes<sup>5</sup> sendo eles os mais relevantes e atrativos, como o Carnaval, Festival Folclórico e Festa de Nossa Senhora do Carmo. O Festival Folclórico atrai visitantes e turistas<sup>6</sup> de vários lugares do Brasil e do mundo, já o Carnaval e a Festa da Santa atraem um público principalmente regional e há eventos que antecedem o Festival como ensaios no curral, Boi de Rua e Alvorada, Festa dos Visitantes, Pastorinhas, Gravação do DVD dos Bois entre outros. No período em que ocorrem essas festividades (de fevereiro a julho) a demanda por passagem aumenta, nos demais meses a agência tenta manter a meta mensal, percebe-se que claramente há uma sazonalidade nas vendas.

No Boletim de Desempenho Econômico do Turismo publicado pelo Ministério do Turismo, o faturamento apurado no quarto trimestre de 2016, comparado ao mesmo trimestre de 2015, detectou que as empresas do setor de turismo registraram queda do faturamento, com variação média de -3,9%.

O PIB em 2016 teve uma recessão de 3,6% em comparação ao ano anterior. A situação econômica desfavorável do País foi o principal fator limitador desse crescimento. Neste mesmo período na data de 28 de setembro de 2016, o Aeroporto Júlio Belém suspendeu suas atividades devido a intervenção da ANAC por falta de conformidade na aderência da pista de voo. Estes fatores carretaram, neste período, a queda de vendas na agência. Outro fator contribuinte para essa situação foi a incerteza do Festival Folclórico devido o corte de verbas do Governo do Estado atual.

#### 4.2.2.2 Concorrentes

A agência de viagens Ilha Turismo conhece a localização dos seus concorrentes, mas a proprietária diz não se atualizar sobre o preço dos produtos e quais os serviços oferecidos por eles além do fornecimento de passagens.

Na cidade há quatro concorrentes diretos da agência estudada, sendo elas: Yara Turismo, MM Viagens e Turismo, Joãozinho Representações e Turispar, foi percebido que

---

<sup>5</sup>São pessoas que se deslocam do seu local de residência para realizar viagens curtas para negócios, participar de eventos, lazer, visitar parentes ou a amigos.

<sup>6</sup> visitante temporário que fica pelo menos 24 horas no local visitado.

todas estão localizadas no centro da cidade e que utilizam o sistema das consolidadoras<sup>7</sup> para realizar a vendas das passagens aéreas.

Das concorrentes, somente a Turispar não vende passagens nacionais e internacionais, trabalhando somente regional, transporte de cargas aéreas e hotelaria. As outras três concorrentes trabalham com receptivos dos navios turísticos, vendas de passagens aéreas e, com encerramento das atividades de voos no aeroporto, passaram a vender passagens fluviais para se manterem no mercado.

Foi verificado um serviço adicional na agência MM viagens e Turismo e Joãozinho, as concorrentes vendem passagens de lancha através do cartão crédito, esse serviço não foi identificado em nenhuma outra agência. A Ilha passou a vender passagens de barcos e lanchas um dia após o encerramento das atividades no aeroporto, ampliando seu mercado de atuação e, conseqüentemente, seus concorrentes indiretos que são as agências de passagens fluviais e os vendedores externos/cambistas.

Outro fator relevante, é que a Ilha vende passagens fluviais de todos os barcos e lanchas de Parintins, enquanto as outras agências não oferecem aos clientes essa gama de opções.

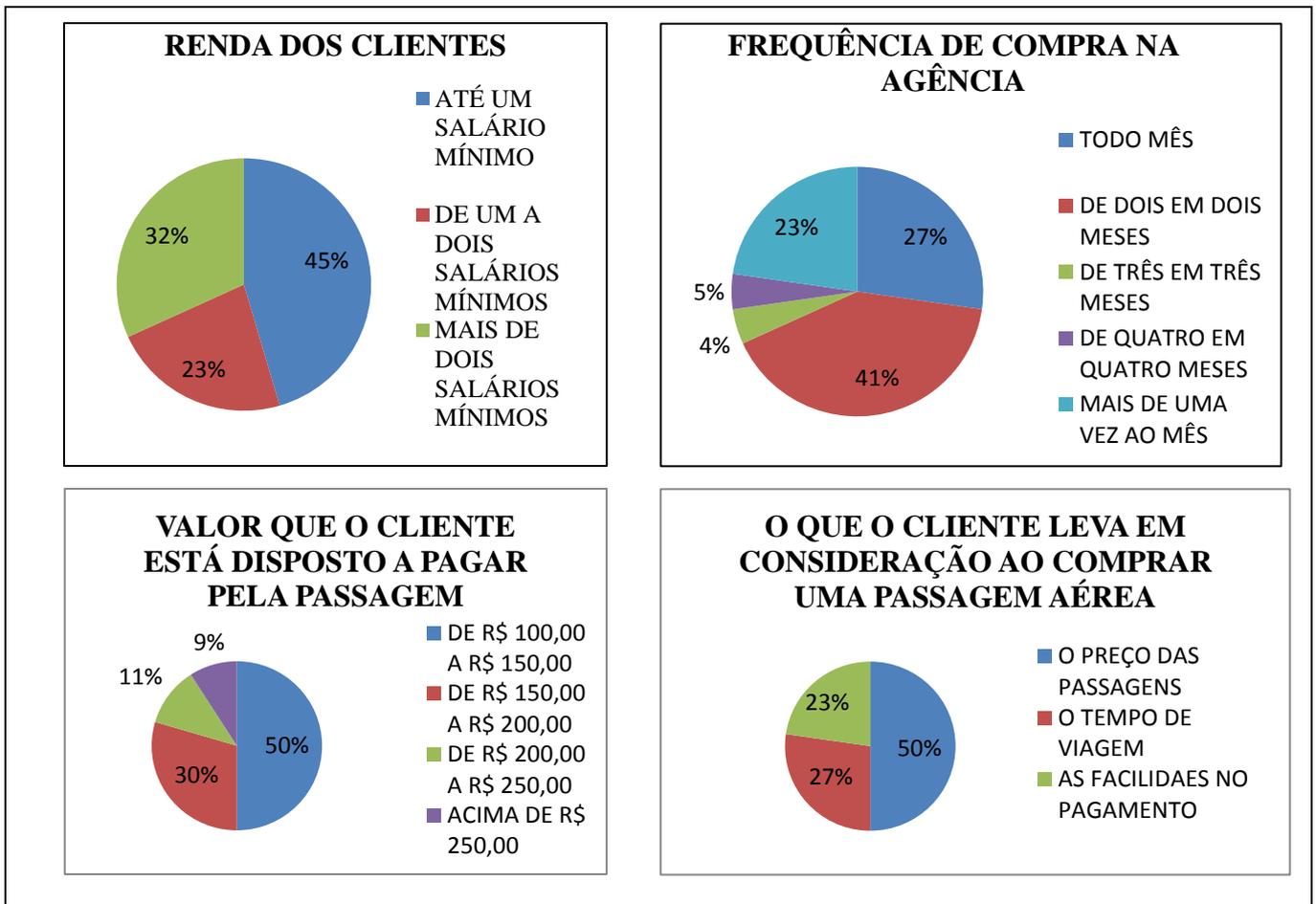
#### *4.2.2.3 Clientes*

Sobre os clientes da agência verificou-se que a maioria faz contato por celular, telefone fixo e e-mail, especialmente os clientes fidelizados. Alguns a proprietária sabe onde moram, pois faz entrega das passagens vendidas, os demais que vão até a agência, são clientes não fidelizados que preferem fazer uma consulta de preços e conversar pessoalmente. A proprietária diz não conhecer bem seus clientes, nem suas frequências de compras na agência, partindo desse pressuposto foi aplicado um questionário para 50% do universo de 42 clientes fidelizados, sendo os resultados mostrados em gráficos a seguir:

---

<sup>7</sup>consolidadoras de turismo são intermediárias entre as companhias aéreas e as agências de que não possuem crédito junto às companhias, nem registro IATA

Figura 2: Gráficos do questionário aplicado aos clientes



Fonte: Pesquisa de campo na agência Ilha Turismo, 2017.

De acordo com os gráficos acima, sobre a renda dos clientes, percebe-se que 55% dos clientes fidelizados recebem em torno de um a dois mais salários mínimos, e 45% dos clientes recebem um salário mínimo. Diante dessa informação a agência tem que analisar se os preços oferecidos pelas passagens estão competitivos, e direcionar algumas promoções a um público alvo.

O gráfico da frequência de compras aponta que 41% dos clientes compram de dois em dois meses, 27% compram todo o mês e 23% mais de uma vez ao mês. Percebe-se que há uma confiança estabelecida entre a agência e os clientes potenciais, isso porque a maioria são empresários que precisam viajar constantemente. Esses dados podem ser úteis na projeção de vendas, todavia, cabe à empresa verificar essa informação como uma possibilidade no aumento de quantidade de venda. Para que isso ocorra, a proprietária deve saber as variáveis que afetam a compra dos clientes e os estilos destes.

Com base nos dados levantados, o gráfico Valor que o cliente está disposto a pagar pela passagem aponta que 50% dos clientes pagariam de R\$ 100,00 a R\$ 150, 00 reais pelo

produto, R\$ 30% pagariam de R\$ 150,00 a R\$ 200,00 reais, 11% de R\$ 200,00 a R\$ 250,00 reais. Mais uma vez os gráficos mostram que a proprietária tem que se ajustar aos diversos tipos de clientes, e informá-los quanto a promoções de passagens.

A última pergunta do questionário sobre o que o cliente leva em consideração ao comprar uma passagem aérea e os fatores que influenciam na compra destes. 50% dos clientes levam em consideração o preço das passagens, 27% o tempo de viagem e 23% as facilidades no pagamento. O preço das passagens é o fator que mais pesa na hora das compra por isso a empresa tem investir nas formas de pagamento que é o terceiro fator exposto no gráfico.

### **4.3 Análise do ambiente interno**

#### **4.3.1 Ponto e Promoção**

A agência está situada no centro da cidade, Rua Jonathas Pedrosa, Na agência os clientes são atendidos em horário comercial das 08:00h até às 12:00h e das 14:00h às 18:00h, porém a sócia proprietária também atende seus clientes todos os dias independente de feriados, pois tem em casa uma estrutura montada com todos os aparatos tecnológicos necessários para melhor comodidade e pronto atendimento de todas as partes interessadas.

A agência utiliza divulgações e marketing de propaganda com vinhetas e anúncios dos serviços oferecidos por ela, antes se contratavam carros de som ambulantes para rodarem na cidade, porém, este método gerava gastos em torno de R\$ 30,00 reais por hora, acarretando um alto custo mensal. Por este motivo, a sócia e proprietária Luana da Costa Prestes Frank resolveu mudar a tática, optou por colocar uma caixa de som com a vinheta de propaganda da agência em frente ao estabelecimento, já que está localizada em um ponto onde há um alto fluxo de movimento, assim além de ser um ponto estratégico para anunciar seus serviços, ainda diminuiu os custos mensais. A agência só faz marketing no rádio e televisão quando tem promoções. Apesar de estar bem localizada a maioria dos clientes preferem comprar utilizando os meios de comunicação, principalmente o aplicativo whatsapp. Após a compra, a sócia proprietária entrega nas casas as passagens vendidas, fato que se destaca como diferencial da agência.

#### **4.3.2 Organização financeira da empresa**

A agência Ilha Viagens e Turismo não tem controle do total da receita bruta do período que começou a funcionar até os dias de hoje, também não quantifica sua receita mensal somente tem o controle de quantas passagens são vendidas em cada mês, no que diz respeito às despesas e os dias de seus pagamentos, a proprietária sabe o que deve pagar no mês e até quando pagar, embora essas informações não estejam anotadas em algum local, por isso a receita anual da empresa é realizada por um escritório de contabilidade, ou seja, um serviço terceirizado. Quanto a vendas das passagens fluviais, o pagamento é feito diariamente, os cobradores vão à agência recolher o valor das passagens vendidas ao fim do dia, o percentual da venda dessas passagens é muito variável depende da negociação realizada com os proprietários dos transportes.

#### 4.4 Definição da matriz SWOT da Ilha Turismo

Para Dornelas (2008, p. 165) uma maneira de identificar a análise SWOT é pela construção de um retângulo, dividido em quatro partes em que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas separadamente em cada parte, como mostra o exemplo do quadro.

Quadro 1. A MATRIZ SWOT DA AGÊNCIA DE VIAGENS ILHA TURISMO

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa imagem;</li> <li>• Está bem localizada</li> <li>• Sistema de consolidadoras de fácil manuseio.</li> <li>• Qualidade no serviço de atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de direção e estratégia;</li> <li>• Venda de passagens fluviais somente à vista.</li> <li>• Não conhece os concorrentes.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança nas necessidades;</li> <li>• Vendas de passagens fluviais à prazo</li> <li>• Preço competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de concorrentes quando ampliou seu mercado para vendas fluviais;</li> <li>• A crise brasileira pode abalar o setor de turismo.</li> <li>• Suspensão de voos no aeroporto.</li> </ul>

Quanto às forças, a empresa representa uma boa imagem por ser bem recomendada por seus clientes, alegando qualidade e eficiência em seus serviços, bem localizada pelo fato de encontrar-se no centro da cidade, além de utilizar um sistema de consolidadoras muito inteligente que dispõe de todas as rotas possíveis de um roteiro e destino de viagens, conta com um bom atendimento como já citado acima. Se tratando das fraquezas, a empresa peca quando não direciona suas estratégias segmentando um foco de acordo com as atividades da empresa e o seu público.

Quanto às oportunidades, sempre haverá necessidades de mudanças na empresa, visto que, o mercado turístico está agregando novos produtos e serviços, a agência precisa constantemente atualizar-se e incorporar essas ideias. A agência poderia vender as passagens fluviais a prazo e fidelizar outros clientes e por usar o sistema das consolidadoras o preço das passagens na agência é competitivo criando outros meios de ter um feedback dos clientes.

As ameaças são fatores externos que criam condições desfavoráveis para a empresa atuar, no caso da agência a entrada de concorrentes indiretos faz com que a agência procure outros meios para divulgar as vendas de passagens fluviais. O país está passando por uma crise econômica e política, esse fator influencia na empresa deste ramo, os consumidores passam a investir menos em viagens e passeios e passam a viajar por necessidade. Em Parintins há a ameaça dos encerramentos de voos no aeroporto, fazendo com que a agência procure outros meios para manter-se no mercado.

#### **4.5 Formulação de objetivos e metas**

Como observa Kotler e Keller (2012, p. 53) “depois de realizar uma análise SWOT, a empresa pode se dedicar ao estabelecimento de metas especificando-os”.

A agência Ilha Turismo não possui objetivos especificados, apesar de ter algumas metas diárias de vendas. Mediante a análise realizada acima e que a agência está se estabilizando novamente, propõe-se o seguinte objetivo:

*Objetivo: Manter as vendas médias anuais em 3600 passagens.*

Para alcançar esse objetivo, propõem-se as seguintes metas:

1. *Vender 15 passagens diárias.*
2. *Alcançar vendas de 300 passagens mensais.*
3. *Diminuir o custo da empresa.*

#### **4.6 Definição da estratégia**

Depois de feita a análise da empresa como um todo, análise de seus clientes e concorrentes diretos e indiretos, verificado os pontos fortes e fracos, levando em consideração os objetivos e metas, a estratégia sugerida para a empresa será a Diferenciação proposta por Porter.

Para Porter (2004, p 39) “A estratégia é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.”.

A agência atua em meio a concorrentes com preço similares nas passagens, e investir na diferenciação é o elo entre a empresa e clientes. Essa diferença pode ser no produto em si, como também no serviço oferecido com esse produto, como por exemplo, o serviço de pós venda. Isto é, trazer para a empresa um feedback positivo fazendo com que a proprietária conheça melhor as necessidades dos clientes que compraram na agência, para isso, é preciso ter um banco de dados dos clientes, contendo as informações básicas e quantidade de passagens vendidas para ele. Assim, quando surgir uma promoção, a proprietária poderia avisá-los e até mesmo segmentar um público alvo atraindo-os a comprar passagens.

Investir na comercialização da agência seria uma estratégia proposta, as plataformas online são investimento com retorno de fidelização dos clientes. O site da agência poderia ser atualizado e com informações mais detalhadas do calendário de festas e ações culturais da cidade e também dias, horários de voos programados e seus respectivos preços.

No que diz respeito à organização financeira da empresa, a agência precisa fazer, uma planilha com as informações que já tem de entrada de receita e organizar as saídas de dinheiro, além de controlar o que deve e o dia do pagamento, principalmente aqueles que são realizados diariamente relacionados às passagens de lancha e barcos.

Uma estratégia para aumentar as vendas mensais seria possibilitar a facilidade de compra de passagens de lancha, como a venda no cartão de credito. Os proprietários das lanchas trabalham apenas com vendas a vista, sendo assim, a empresa poderia utilizar de um capital reserva para suprir o pagamento das passagens e conforme o cliente fosse pagando, esse valor retornaria mensalmente gerando um novo capital. Assim, a empresa além de não perder venda ainda trabalharia a satisfação do cliente gerando facilidades no pagamento.

Quanto à diferenciação nos serviços oferecidos pela agencia relacionados aos pacotes de entretenimento turístico, a proposta seria de passeio ao redor da ilha como city tour, esse passeio envolvendo guias com conhecimento nas áreas e geografia, história e biologia, além de um tradutor para as instruções e explicações que fossem passadas ao decorrer da excursão. O roteiro poderia se aproveitado no período do Festival Folclórico, acrescentando a excursão

pela cidade, a ideia seria a empresa entrar em parceria com alunos de universidades dessas áreas para formar a equipe de acompanhamento aos turistas, assim além de acomodar o cliente com um passeio de qualidade onde poderia explorar e tirar suas dúvidas, ainda proporcionaria aos universitários uma nova forma de oportunidade de trabalho.

## **5 CONCLUSÃO**

Este trabalho procurou analisar como o planejamento estratégico pode influenciar na competitividade da empresa no ramo de AVT (agência de viagens e turismo). Para isso, foi preciso alcançar os objetivos propostos, a Agência Ilha Viagens e Turismo foi contextualizada no mercado em que atua através de estudos de dados atuais analisando as forças que influenciam no modo de agir da empresa, foram estudadas as forças de macroambiente sendo elas econômicas, sociais e concorrentes, também foi avaliado o ambiente interno da empresa. A partir desta análise, foram identificados os pontos fortes e fracos da agência, as ameaças e oportunidades através da matriz SWOT, verificou-se que a agência desconhece algumas fraquezas, porém investe em oportunidades frente às ameaças, um exemplo, foi a entrada de passagens fluviais na empresa. Depois sugerido a estratégia e verificado o que precisava ser melhorado na empresa.

Na definição da estratégia foram propostas ações estratégicas simples para a empresa, o City Tour aborda uma logística essencial para que os roteiros possam ser seguidos, a logística está inserida também na forma de abordagem do planejamento, se bem executado pode alavancar a empresa e diferenciá-la dos concorrentes. O problema da pesquisa foi solucionado, o que significa que o planejamento estratégico pode ser o diferencial competitivo na agência Ilha Viagens e Turismo.

Isso pelo fato de que ainda atuando no mesmo ramo, a situação ambiental de uma empresa é diferente das demais, as agências em Parintins usam o mesmo sistema, porém atuam de maneiras singulares. Por esse motivo não existe uma fórmula certa de Planejamento Estratégico, o que existe são as etapas desse processo que ajudam a empresa a traçar seu próprio planejamento.

A pesquisa foi relevante para área logística de uma empresa, visto que, há uma crescente necessidade das organizações formularem seu próprio Planejamento Estratégico e para colocá-las em práticas a logística entra em ação para melhorar o desempenho destas. Este trabalho é recomendado para operadores logísticos, turismólogos, administradores e empreendedores dos mais diversos segmentos.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1 edição. São Paulo: Atlas, 2014.
- Boletim Econômico do Turismo no Brasil. Disponível em:  
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/economia-do-turismo-categoria/2571-resultados-finais.html> ano 2016, acesso em: 05 de Maio de 2016.
- BULLER, Luz Selene. **Logística empresarial**. Curitiba. IESDE Brasil, 2012.
- DORNELAS, José Carlos. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LOHMANN, Guilherme; NETO, Alexandre Panosso. **Teoria do turismo**: conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Maria das Dores Moraes Fonseca. **O papel das agências de viagens e turismo no desenvolvimento do turismo emissor e receptor**. 2012.
- NETO, Alexandre Panosso; CARVALHO, Mariana Aldrigui; PIRES, Paulo dos Santos. **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e Práticas. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Entrevista realizada com a proprietária Luana Prestes Franke, proprietária da Ilha Viagens e Turismo, em na agência ilha Viagens e Turismo em Parintins. Amazonas.