

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia da São Sebastião
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

CAUÊ TORREZAN KLEMENC

GESTÃO ESTRATÉGICA:
Aplicação da análise SWOT em uma empresa hoteleira.

São Sebastião

2014

CAUÊ TORREZAN KLEMENC

**GESTÃO ESTRATÉGICA:
Aplicação da análise SWOT em uma empresa hoteleira.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof^a Dra. Maria do Carmo Cataldi Mutterle

São Sebastião

2014

CAUÊ TORREZAN KLEMENC

**GESTÃO ESTRATÉGICA:
Aplicação da análise SWOT em uma empresa hoteleira.**

Apresentação de Trabalho de Graduação à Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, como condição parcial para a conclusão do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial.

São Sebastião, 10/06/2014

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a MARIA DO CARMO CATALDI MUTERLE

Prof. Me. FRANCISCO ORLANDO OLIVEIRA RIBEIRO

Prof. ORLANDO CELESTINO

MÉDIA FINAL: _____

Dedico este trabalho a todos os gestores que acreditam na mudança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda a minha família que me apoiou no processo de pesquisa e que acreditou na realização deste trabalho de graduação, também agradeço aos professores do curso de Gestão Empresarial da FATEC de São Sebastião, pelo conhecimento que me foi passado, tornando possível a realização desta pesquisa.

“A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos”.
Peter Drucker

RESUMO

Coletar e analisar informações do ambiente interno e externo de uma organização é extremamente importante para que os administradores e gestores se mantenham atualizados e prontos para tomar decisões relativas ao mercado. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) existe como uma ferramenta para proporcionar a esses administradores, um mapa dos pontos-chaves da organização, sejam eles forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças. Nessa pesquisa, são evidenciados os resultados da análise do ambiente interno e externo da empresa, onde cada ponto da análise SWOT é abordado individualmente a fim de obter um melhor entendimento de cada um e uma conclusão de quais são as suas influências, para que seja possível realizar um Diagnóstico Estratégico, o qual definiu em quais das quatro situações (Alavanca, problema, restrição e vulnerabilidade) eles se enquadram, e quais as medidas que a empresa precisa tomar para futuramente criar um plano de ação que consiga tanto aproveitar essas situações que podem melhorar seus resultados, como superar situações que podem criar dificuldades para a mesma. Ainda nessa pesquisa, são definidos a Missão e a Visão da empresa, com o intuito de nortear a organização, facilitando a criação dos seus planos de ação devido a empresa possuir a noção da posição de mercado que ela pretende alcançar e quais são as suas responsabilidades perante os clientes e stakeholders da mesma.

Palavras-chave: Análise SWOT, Diagnóstico Estratégico, Missão e Visão.

ABSTRACT

Collect and analyze information from internal and external environment of an organization is extremely important for administrators and managers to keep updated and ready to make decisions relating to the market. The SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) exists as a tool to provide those officers, a map of the important points of the organization, whether they are strengths, weaknesses , opportunities and threats. With this research, the results of the analysis of the company's external environment, where each point of the SWOT analysis will be addressed individually in order to get a better understanding of each other and a conclusion of what their influences are evident, so that you can perform Strategic Diagnostics, which will define which of the four situations (lever, problem, restriction and vulnerability) they fit, and what steps the company must take to establish an action plan that can both take advantage of these situations that can improve their results, how to overcome situations that may create difficulties for the same. Although this research will be defined the Mission and Vision of the company, in order to guide the organization, facilitating the creation of their action plans because the company owning the notion of market position that she wants to achieve and what are their responsibilities stakeholders and customers thereof.

Key Words: SWOT Analysis, Strategic Diagnostic, Mission and Vision.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------|--|
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats |
| FOFA | Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças |
| MMA | Mixed Martial Arts |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura I – Componentes da Análise Ambiental | 14 |
| Figura II – Quantidade de Clientes na Alta Temporada 2013/2014 | 21 |
| Figura III – Classificação dos Clientes na Alta Temporada 2014 | 21 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| Tabela I – Matriz SWOT | 13 |
| Tabela II – Análise SWOT da empresa objeto da pesquisa | 25 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 | JUSTIFICATIVA DO TEMA | 9 |
| 1.2 | PROBLEMA..... | 9 |
| 1.2.1 | Hipótese | 10 |
| 1.3 | OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.3.1 | Objetivo geral..... | 10 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos | 11 |
| 1.4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 11 |
| 1.5 | ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO..... | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 | ANÁLISE SWOT | 12 |
| 2.2 | ANÁLISE AMBIENTAL | 13 |
| 2.2.1 | Ramo de negócios..... | 14 |
| 2.2.2 | Mudanças tecnológicas | 14 |
| 2.2.3 | Ação e controle do governo | 15 |
| 2.2.4 | Conjuntura Econômica..... | 15 |
| 2.2.5 | Tendências sociais | 15 |
| 2.3 | AMBIENTE INTERNO | 15 |
| 2.4 | AMBIENTE EXTERNO | 16 |
| 2.5 | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 17 |
| 2.6 | MISSÃO E VISÃO..... | 17 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 18 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES | 19 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.1 | A EMPRESA..... | 19 |
| 4.1.1 | O ambiente em que está inserida | 20 |
| 4.1.1.1 | <i>Ramo de Negócios</i> | 22 |
| 4.1.1.2 | <i>Mudanças Tecnológicas</i> | 22 |
| 4.1.1.3 | <i>Ação e Controle do Governo</i> | 22 |
| 4.1.1.4 | <i>Conjuntura Econômica</i> | 23 |
| 4.1.1.5 | <i>Tendências Sociais</i> | 24 |
| 4.1.2 | Ambiente Interno | 24 |
| 4.1.3 | Ambiente Externo | 25 |
| 4.1.4 | Análise SWOT | 25 |
| 4.1.5 | Diagnóstico Estratégico | 29 |
| 4.1.6 | Missão e Visão | 30 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 31 |
| | REFERÊNCIAS | 33 |

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância e o desenvolvimento de uma análise de forças internas e externas de uma empresa do ramo hoteleiro, na costa sul de São Sebastião, utilizando como base a gestão estratégica e a ferramenta de análise SWOT, que também é conhecida como Matriz FOFA, onde são analisadas as Forças e Fraquezas no ambiente interno da empresa, e as Oportunidades e Ameaças no ambiente externo, a fim de evidenciar influências que podem ser utilizadas pela empresa ou que precisem ser controladas e até eliminadas, para que a mesma consiga se manter no mercado e planejar ações a longo prazo.

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Este trabalho é importante para mostrar a efetividade de uma gestão bem definida e focada nas estratégias de crescimento da empresa, ao apoiar-se nos conceitos de Administração Estratégica e ferramenta de análise SWOT, é possível conseguir uma diferenciação dentro de um mercado altamente competitivo, mas com poucos gestores formados nas áreas de Administração e Gestão de Empresas, que por não possuírem os conhecimentos necessários para fazer análises do ambiente em que estão inseridos, não conseguem identificar situações que podem ser aproveitadas para aumentar a competitividade da empresa.

1.2 PROBLEMA

Devido a uma grande visualização da capacidade turística da Região Sul do Litoral de São Sebastião, ocorreu um crescimento gigantesco no setor hoteleiro da Praia de Maresias, principalmente na região próxima às opções de entretenimento, onde é possível encontrar no mínimo uma pousada ou hotel em cada rua. A

concorrência no local está muito grande, o que faz com que simples análises de preços e dos serviços internos não sejam suficientes para criar vantagens competitivas para as empresas.

Dessa maneira, esta pesquisa visa responder à seguinte questão: A Gestão Estratégica e a análise SWOT são ferramentas viáveis e funcionais para criar um diferencial competitivo e uma boa visão de mercado para as empresas do ramo hoteleiro?

1.2.1 Hipótese

A hipótese para a sustentação dessa pesquisa é a de que ao utilizar técnicas diferenciadas de administração, a empresa consiga se posicionar melhor no mercado em que está inserida e criar estratégias para o problema acima exemplificado, buscando descobrir uma oportunidade através desse impasse. O que no atual momento do mercado em que a empresa está inserida é de suma importância, pois se diferenciar dos demais concorrentes em termos estratégicos poderá fazer com que a mesma adquira vantagens competitivas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Este projeto tem como objetivo geral evidenciar a capacidade das ferramentas de administração estratégica, a fim de criar diferenciais competitivos para uma empresa que faz parte de um mercado altamente competitivo, com empresas muito semelhantes.

1.3.2 Objetivos específicos

Analisar o ambiente externo da empresa, obtendo informações sobre fatores que não estão sob o seu controle, mas que podem ser aproveitados como vantagens.

Estudar o ambiente interno da empresa, verificando o que pode ser feito para criar vantagens competitivas em um ambiente que está sob o controle da organização.

Criar opções que podem contribuir para uma gestão mais eficiente e melhorar o a situação da empresa dentro do mercado em que está inserida.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste projeto foi feita de maneira indutiva, através de um estudo de caso em uma empresa, onde foram feitas pesquisas de campo com o proprietário da empresa, a fim de analisar a situação em que a empresa se encontrava no mercado em que está inserida e quais as influências que o seu ambiente tinha em função do seu rendimento mercadológico. A pesquisa bibliográfica foi realizada para embasamento teórico.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho esta organizado em duas etapas, a primeira, que conta com a exemplificação e a discussão da teoria utilizada como base para a pesquisa e a segunda, que mostra a aplicação dessas teorias dentro da rotina da empresa, através de um estudo de caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração e o planejamento estratégico são de extrema importância para as empresas, por isto este trabalho visa demonstrar os pontos principais de uma análise estratégica dentro de uma empresa, analisando o seu ambiente, definindo seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, criando a sua visão e a sua missão.

Para Maximiano (2011, p. 333), “O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir.”

2.1 ANÁLISE SWOT

O surgimento da análise SWOT não é muito bem explicado, porém, acredita-se que ocorreu entre a década de 60 e 70 nas salas de aula da universidade de Stanford, onde Albert Humprey utilizou dados das 500 maiores empresas segundo a Fortune 500, a matriz também foi abordada na Harvard Business School, pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen , no entanto, o conceito da análise SWOT já havia sido abordada na obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, no século IV antes de cristo, onde podemos ler a citação "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".

A também conhecida como matriz SWOT, concentra-se em analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, ao se realizar uma pesquisa no seu ambiente interno e externo, para criar a matriz SWOT com os seus fatores distribuídos em uma tabela (Tabela I), onde esses pontos serão elencados, classificados e analisados a fim de fazer com que a empresa crie estratégias para aproveitar ou superar esses fatores.

Para Farrel (2009, p. 137-138), “a análise SWOT é projetada para sintetizar ampla gama de informações e ajudar as empresas na transição para um foco estratégico.”

É necessário analisar o ambiente interno da organização, onde se encontram as forças e as fraquezas e o ambiente externo, que tem como pontos de análise as oportunidades e ameaças.

Tabela I – Matriz SWOT

| | |
|------------------|----------------------|
| Ambiente Interno | Ambiente Externo |
| Força | Oportunidades |
| Fraquezas | Ameaças |

Fonte: Próprio Autor

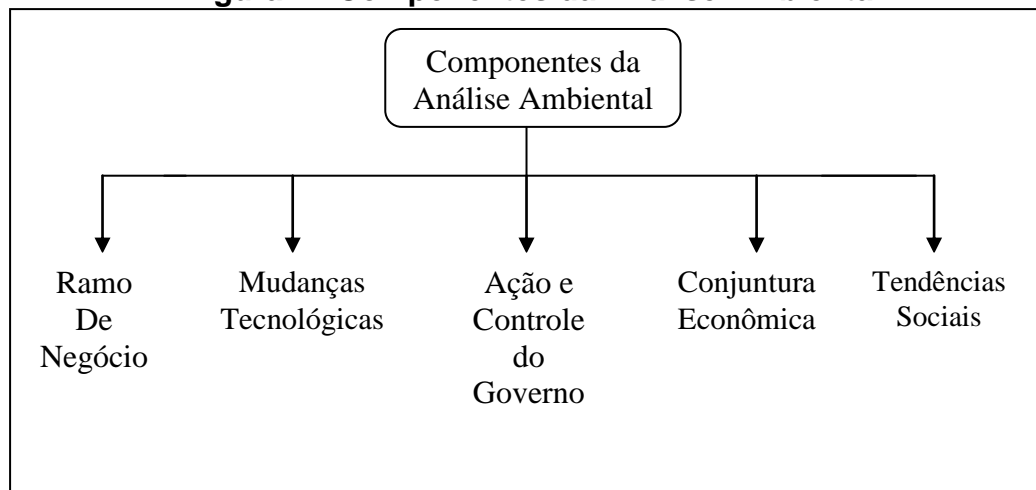
2.2 ANÁLISE AMBIENTAL

O ambiente em que as empresas estão inseridas é extremamente vasto e complexo, o que torna muito difícil a sua análise e compreensão, ele é definido como uma situação em que a organização está inserida.

“Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo.” (MAXIMINIANO, 2011, p. 337)

A complexidade e variedade de condições existentes no ambiente da empresa, torna difícil a definição de seus pontos-chaves que precisam ser levados em consideração para a sua análise, avaliação e criação de estratégias, mas podemos analisá-lo em componentes (Figura I).

Figura I – Componentes da Análise Ambiental



Fonte: MAXIMILIANO (2011). Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital, pg 337.

Para FARREL (2009, p. 106 a 114) esses pontos também são muito importantes na análise ambiental de qualquer empresa, e os explica da seguinte maneira:

2.2.1 Ramo de negócios

O ramo de negócios consiste em qual mercado a empresa está inserida, considerando o tamanho desse mercado e quais são as suas perspectivas futuras referentes à empresa e seus concorrentes diretos e indiretos.

2.2.2 Mudanças tecnológicas

As mudanças tecnológicas envolvem o desenvolvimento de soluções para tarefas ou problemas cotidianos e que podem afetar a empresa, como por exemplo, o desenvolvimento de um novo software ou uma nova máquina que consiga superar alguma dificuldade enfrentada pela sociedade.

2.2.3 Ação e controle do governo

Os governos possuem grande influência no ambiente das empresas, pois são eles que criam leis regulamentadoras que podem tanto ajudar como prejudicar empresas, a implementação de tarifas e impostos referentes à suas atividades ou até mesmo medidas que prejudiquem as empresas, como é o caso do corte de lucros das indústrias de energia no Brasil, no ano de 2013, onde podemos ver os déficits das contas dessas empresas no ano de 2014 e um possível colapso econômico caso o governo não tome alguma ação quanto a isso.

2.2.4 Conjuntura Econômica

Também atrelada ao governo, mas que também tem influência do mercado e consumidores, as empresas precisam analisar quais são as perspectivas econômicas do ambiente em que estão inseridas, a fim de aproveitar situações ou criar estratégias para superar possíveis baixas na economia.

2.2.5 Tendências sociais

Ligadas a cultura e hábitos dos consumidores, as tendências sociais podem ser uma grande ajuda, como também um grande empecilho, criando ameaças ou oportunidades para a empresa, como é o caso da onda de consumo de produtos mais naturais, que fez com que muitos produtores de bens de consumo mudar suas matérias primas, acrescentar ou retirar produtos de seus portfólios.

Após esses componentes serem analisados, é necessário separá-los em dois ambientes, o interno e o externo.

2.3 AMBIENTE INTERNO

Segundo FARREL (2009, p. 95) o ambiente interno diz respeito a todos os fatores que estão sob o controle da organização, como as operações de produção, o

marketing e as vendas, os recursos humanos e a área financeira. Esses fatores são denominados na análise SWOT como “forças e fraquezas” e é preciso verificar alguns aspectos, como, as metas atuais da empresa e os seus resultados, o desempenho dos fatores citados anteriormente e o desempenho comparado com os concorrentes, analisando esses aspectos é possível definir o que está ajudando a empresa com as suas estratégias e o que está enfraquecendo a mesma perante os concorrentes, por exemplo, o ponto forte de uma empresa pode ser um bom atendimento ao cliente, onde todas as necessidades do mesmo são atendidas prontamente na medida do possível e um ponto fraco pode ser encontrado no setor de divulgação, que gasta muito tempo e dinheiro divulgando a empresa em um local diferente do qual o seu público alvo frequenta.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

De acordo com FARREL (2009, p. 104), o ambiente externo é tudo o que não está no controle de uma empresa, como aspectos sociais, políticas, culturais, tecnológicas e a própria concorrência, o que torna muito complexo a sua análise e aproveitamento das situações que agem dentro desse ambiente, principalmente se essas situações envolverem mais de um aspecto.

Afetando todas as organizações de maneira genérica e as vezes com muito mais relevância do que fatores internos, esse ambiente torna a competição entre as empresas ainda mais difícil, pois as análises feitas de maneira errônea, podem acabar transformando situações favoráveis para as empresas, em grandes problemas. As situações desse ambiente são denominadas “oportunidades e ameaças”, as oportunidades são acontecimentos que podem ser aproveitados pelas empresas para criar vantagens competitivas e superar seus concorrentes, como novos materiais tecnológicos, já as ameaças, são fatores que podem prejudicar as empresas por não estar no seu controle, como a criação de alguma lei que proíba determinadas práticas. Mas ai é que está o grande diferencial desse ambiente, se uma análise for bem feita e as estratégias certas forem aplicadas, a empresa consegue aproveitar situações que seriam grandes problemas e transformá-los em

oportunidades antes mesmo que os seus concorrentes pensem na mesma possibilidade.

2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O Diagnóstico Estratégico analisa todas as informações reunidas pela análise SWOT e define 4 pontos em que elas se encaixam, esses pontos são:

Alavanca: Quando um ponto forte da empresa pode ser maximizado com uma oportunidade, criando uma vantagem para a empresa, fazendo com que a mesma a aproveite e modifique a sua posição dentro do mercado.

Problema: Uma ameaça se torna ainda mais prejudicial devido a um ponto fraco que a empresa não consegue resolver, ou diminuir o seu impacto.

Restrição: Existe uma oportunidade, mas devido a um ponto fraco a empresa não consegue aproveitá-la, perdendo assim uma chance de conseguir obter vantagem competitiva.

Vulnerabilidade: Existe uma ameaça que pode prejudicar a empresa, mas devido aos seus pontos fortes, essa ameaça é neutralizada.

Fonte: Matéria estudada na aula de Planejamento e Gestão Estratégica, no ano de 2013, ministrada pelo professor José Renato Marcondes de Souza.

2.6 MISSÃO E VISÃO

A análise de todos esses fatores ambientais, seus resultados, expectativas e soluções, precisam estar de acordo com dois pontos chaves em qualquer planejamento de uma empresa, e são a sua missão e a sua visão.

A missão para Farrel (2009, p. 33), “é uma declaração clara e concisa (um parágrafo ou dois, no máximo) que explica a razão de existir da organização.

A visão da empresa demonstra aonde a empresa quer chegar, seja em termos de crescimento mercadológico, serviços prestados ou as metas estabelecidas para a mesma.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada no trabalho foi do tipo exploratória, um problema foi encontrado após a análise do mercado em que a empresa está inserida, a fim de descobrir uma oportunidade que ainda não havia sido explorada, obtendo vantagem competitiva para a empresa e melhorando a sua participação dentro do mercado.

A pesquisa teórica serviu de base para o estudo de caso da empresa, oferecendo um conhecimento que o seu proprietário ainda não possuía, por não ter estudado administração ou gestão de empresas. Após as considerações sobre o que deveria ser analisado para a realização do trabalho, os pontos-chaves começaram a surgir e as discussões e levantamentos de dados começaram a ser feitas através de reuniões dentro da empresa, onde todos os pontos de análise eram evidenciados e as alternativas eram discutidas a fim de criar soluções viáveis para a empresa, o que não foi fácil pela falta de informações do mercado, como o faturamento total do mercado hoteleiro na região, a quantidade de turistas que visitam especificamente a praia de Maresias e o que os fazia vir a esta praia específica, dificultando a análise inicial, porém, a partir do momento em que a experiência do proprietário no mercado e os conceitos teóricos começaram a se encontrar, foi possível descobrir informações relevantes sobre a situação mercadológica, tanto as conclusões sobre os fatores ambientais, quanto a seleção dos pontos principais da análise SWOT foram definidas com participação do proprietário.

Com todos os fatos já estabelecidos e as ferramentas teóricas escolhidas, possíveis oportunidades começaram a surgir, o que começou a fazer com que o proprietário da empresa ficasse animado com a pesquisa e com novas possibilidades para esse mercado que há muito tempo vinha desanimando-o. A partir do diagnóstico estratégico, a empresa pode começar a pensar em possíveis planos de ação para aproveitar as vantagens que foram mostradas pela pesquisa, a fim de buscar um novo modelo de negócio.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Usando como exemplo uma empresa do ramo hoteleiro da Costa Sul de São Sebastião, toda a teoria anteriormente citada foi aplicada neste estudo de caso.

4.1 A empresa

A empresa foi criada na década de 90 na praia de Maresias, com intuito de oferecer uma opção de hospedagem aos turistas que visitavam as praias naquela época, devido à falta de serviços similares e de boa qualidade, naquela época os campings controlavam grande parte do mercado de hospedagem. A idéia surgiu do sonho de seu proprietário de largar os negócios corporativos na cidade de São Paulo e criar o seu próprio negócio na praia, atrelada a necessidade que ele mesmo tinha quando freqüentava as praias da região, onde era necessário ficar hospedado em campings com serviços precários.

Atualmente a praia de Maresias é uma das praias mais famosas de todo o litoral Brasileiro principalmente por sua vida noturna, que traz milhares de turistas todos os anos para a mesma, o que pode ser notado devido ao grande fluxo de pessoas e o esgotamento dos serviços básicos da praia, como a falta de água e o excesso de esgoto e lixo, e é nesse ambiente que a empresa se encontra, estando localizada na parte mais movimentada da praia, próxima a comércios, e de todo o entretenimento, como casas noturnas, bares e restaurantes. Contando com 5 apartamentos mobiliados, todos com quarto, sala, cozinha, área de serviço, lazer e estacionamento individual, Conta com dois funcionários fixos, que são os próprios proprietários e trabalham com toda a parte de divulgação e administração da empresa e mais dois funcionários periódicos, que trabalham com a parte de manutenção e limpeza, cerca de 35% desse faturamento está vinculado a datas festivas, como o réveillon e o carnaval. A lotação ideal é a de 13 pessoas, porém, a lotação máxima são 18 pessoas, pois dos 5 apartamentos, 3 são para até 4 pessoas e 2 para até 3 pessoas, alternando a quantidade entre a ideal e a máxima dependendo do grupo de clientes, público da pousada é formado por clientes de classe média e classe média alta.

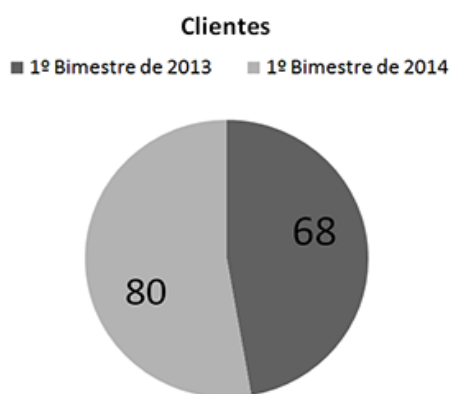
4.1.1 O ambiente em que está inserida

O mercado de turismo em São Sebastião é uma das principais fontes de renda do município, mas é a principal na praia de Maresias, onde podemos encontrar diversos restaurantes, pizzarias e lanchonetes, tanto de baixo padrão, como de alto padrão, bares e casas noturnas famosas em todo o mundo, para todos os estilos e gostos, e diversos campeonatos esportivos ao longo do ano, voltados ao surfe e ao MMA (Um campeonato de artes marciais que envolve diversas categorias de estilos e lutas). Um número muito grande de turistas visita a praia todos os anos, principalmente nas épocas de alta temporada, onde o Réveillon e o Carnaval se tornam os feriados mais lucrativos na região, porém, esse número de turistas veio crescendo ao longo dos anos e o mercado percebeu essa movimentação e hoje podemos encontrar mais de 38 estabelecimentos ligados ao serviço de hotelaria (fonte: www.guiadolitoral.com.br) na praia de Maresias, concorrentes diretos da empresa estudada nessa pesquisa, existe mais de um estabelecimento do mesmo tipo a cada rua, o que tornou o mercado muito saturado e difícil de lidar pela quantidade de concorrentes e a diminuição da procura por parte dos turistas, o que tornou a competição entre essas empresas algo muito desgastante, pois quase todas possuem os mesmos serviços e os valores do serviço prestado só tendem a diminuir devido a essa grande quantidade de concorrentes e um número menor de procura por esse tipo de serviço na pousada.

Outro grande fator de influência a esse tipo de mercado é o tipo de público que está freqüentando a praia atualmente, a análise feita dos clientes nos anos de 2013 e 2014 mostrou que houve uma ligeira mudança no número e no tipo de clientes que freqüentam a pousada (Figura II) e isso é notado em toda a praia, pois a maioria dos turistas que tem visitado a mesma, faz parte do público de jovens casais e solteiros em busca de entretenimento (Figura III), principalmente o oferecido pelos bares e casas noturnas. Esse mesmo público que busca entretenimento, não é um público que possui um poder aquisitivo muito alto, principalmente os que freqüentam a pousada em finais de semana comum, fora de feriados, pois pelas próprias conversas no atendimento, é possível perceber que o único intuito dessas pessoas é ir às casas noturnas e devido ao alto preço dos convites de entrada, impossibilita

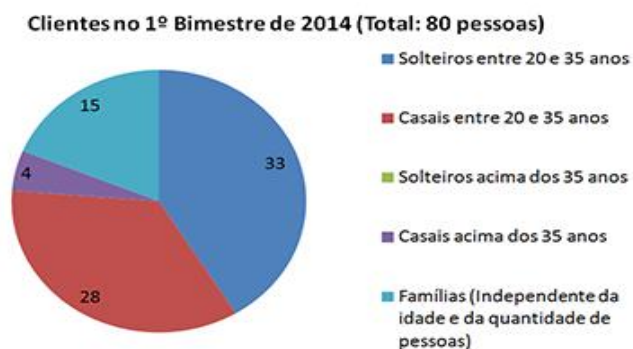
esses clientes de aproveitarem os outros pontos de entretenimento da praia, como os restaurantes e os bares de frente pro mar. Também existe parte do público alvo da empresa que podem ser potenciais mensalistas da mesma, alugando os apartamentos como forma de moradia fixa, ou como uma casa de veraneio, tornando a rotação de clientes menor, porém, mantendo os apartamentos sempre alugados.

Figura II – Quantidade de Clientes na Alta Temporada 2013/2014



Fonte: Empresa pesquisada.

Figura III – Classificação dos Clientes na Alta temporada 2014



Fonte: Empresa pesquisada.

Não houve coleta de dados sobre a classificação dos clientes na alta temporada de 2013, pois a idéia de mostrar o tipo de público da empresa, surgiu no início da pesquisa, nos últimos meses do ano de 2013.

4.1.1.1 Ramo de Negócios

Como já foi citado nos tópicos anteriores, o ramo de negócio da empresa é a hotelaria e ela está inserida em um mercado muito grande, com uma alta oferta de serviços idênticos, o que acabou tornando o mercado algo muito complexo e difícil de lidar, não existem mais diferenças significativas nesses estabelecimentos, o que acaba fazendo com que o preço seja o último diferencial competitivo, às vezes tornando o trabalho de aluguel inviável, pois se os valores diminuïrem muito, a empresa pode não conseguir cobrir seus custos, gerando prejuízo ao invés de lucro.

4.1.1.2 Mudanças Tecnológicas

As grandes mudanças tecnológicas nesse ramo se deram principalmente no setor de divulgação e comunicações. A criação da internet ajudou muito esse tipo de empresa, pois era inviável para pousadas do tamanho da pesquisada, pagar anúncios em jornais e televisões durante todos os meses do ano, com a internet e a divulgação em sites, esse serviço de divulgação ficou mais barato, conseguiu abranger um número muito grande de clientes e facilitou a comunicação com os realmente interessados na pousada. Os custos com divulgação diminuïram, o que possibilitou o investimento em serviços para os clientes, como a utilização livre de uma rede de internet sem fio para os clientes em toda a pousada e mais recentemente, a entrada das redes sociais nesse ramo de negócios, o que trouxe a empresa mais para perto dos clientes, fazendo com que tirássemos suas dúvidas em tempo real e a criação de uma rede com todos os clientes que já freqüentaram a pousada e gostaram, divulgando promoções especiais na página.

4.1.1.3 Ação e Controle do Governo

Nesse tópico será citado apenas o governo Municipal, pois é ele que possui poder para causar grandes mudanças no ambiente em que a empresa esta inserida. A prefeitura da cidade de São Sebastião não fornece um bom suporte a área de turismo e infra-estrutura para as empresas do ramo hoteleiro, podemos perceber

isso pela precariedade dos serviços básicos da praia de Maresias, que é uma das únicas de todo o município que não possui saneamento básico, outro exemplo disso é a própria rua em que a pousada da pesquisa está localizada, até o 3º trimestre do ano de 2013 ela ainda era uma rua de terra, o que dificultava muito a locomoção das pessoas e carros, principalmente em dias chuvosos, e isso porque é o acesso mais movimentado a todas as atrações e entretenimentos da praia, a falta de investimentos para atrair turistas faz com que o potencial da região não seja utilizado de maneira completa devido à falta de serviços, atrativos e incentivos turísticos para a região, mas esse quadro vem mudando aos poucos, as obras feitas na Rua da Praia na Cidade de São Sebastião e os investimentos em projetos de desenvolvimento de estradas e rodovias mostram que os governantes estaduais e municipais estão um pouco mais preocupados com o turismo na região, porém, poucas obras desse tipo foram feitas até agora na região da Costa Sul de São Sebastião, onde fica a praia de Maresias.

4.1.1.4 Conjuntura Econômica

O bom momento da economia brasileira foi favorável a empresa nos últimos anos, mas que ainda não é grande coisa devido a falta de investimentos no município de São Sebastião, o que limita a quantidade de atrativos para os turistas na região, porém, a iniciativa privada vem fazendo esse papel de investidores, principalmente no setor de entretenimento, onde restaurantes de alto padrão vem sendo abertos, o que está forçando os outros restaurantes a melhorarem o padrão nos seus serviços, os investimentos em casas noturnas e nas suas atrações também são grandes, fazendo com que a casa noturna mais famosa da praia de Maresias, fosse eleita como o 8º Melhor Club do mundo no ano de 2013, por uma das mais conceituadas autoridades na cena da música eletrônica (fonte: www.djmag.com), o que vem compensando a falta de investimentos do município, mas só isso não faz com que todo o potencial do local consiga ser utilizado para atrair mais turistas.

4.1.1.5 *Tendências Sociais*

O público alvo da pousada tem sido as pessoas de até 35 anos, classe média e média alta, e respondem pela maioria dos clientes que freqüentam a mesma, com uma cultura de jovens entre os 20 e 35 anos, cada vez mais voltada para as festas e entretenimento, a quantidade de pessoas que visitam a praia aumentou relativamente, nenhum número foi muito expressivo, porém, mostra que existe um potencial na região, atrelado a grande quantidade de entretenimento e o bom clima que ocorreu no 1º bimestre do ano de 2014, mas que infelizmente não é assim o ano todo, na época de outono/inverno, quando as casas noturnas tem um período de férias e não funcionam, os clientes procuram outros locais para visitarem, o que diminui drasticamente a quantidade de pessoas que freqüentam a praia de Maresias e a pousada em busca de diversão, dificultando a manutenção das contas e criando uma diminuição na receita nesse período, porém, abre caminho para uma mudança do público alvo da empresa, em busca de pessoas que moram em grandes cidades, mas que gostam de viajar aos finais de semana em busca de sossego e descanso.

4.1.2 Ambiente Interno

A administração da empresa não é complicada por ser uma empresa pequena e que contém poucos funcionários, porém, a grande dificuldade é a maneira de tomar decisões estratégicas e comerciais a fim de superar as dificuldades trazidas pelo mercado em que está inserida, o que vem fazendo com que o proprietário cada vez mais pense em modificar o público alvo do seu negócio, deixando de alugar para veranistas e passando a alugar para mensalistas. O controle de rendimentos é feito de maneira antiquada, onde se é utilizado um livro caixa para demonstrar as datas de recebimentos e pagamentos, e outro livro para reservas de clientes, o sistema vem funcionando pelo fato de empresa ser pequena e até o torna menos oneroso e de mais fácil acesso ao proprietário da mesma, já todo o sistema de divulgação da empresa é feito via internet, através de e-mails e sites específicos da área de hotelaria.

4.1.3 Ambiente Externo

O ambiente externo se tornou o principal problema para a empresa, a grande concorrência e a falta de apoio dos administradores do município a área de hotelaria, fizeram com que a competição entre as empresas chegasse a um nível extremo, onde o único diferencial competitivo é o preço, pois existem muitos concorrentes no ramo da hotelaria na Praia de Maresias, o que fez com que os vários tipos de clientes conseguissem ter um número de opções muito grandes, porém essas opções possuem pouca ou nenhuma diferenciação, os serviços e a localização já não são mais fatores tão importantes assim, pois todas as empresas de portes semelhantes praticam os mesmos serviços e os clientes que costumam vir para a praia já possuem automóveis em sua maioria, o que não os faz ter a necessidade de ficar tão próximo a praia.

A falta de investimentos e incentivos ao turismo na região também fez com que a quantidade de turistas diminuísse, fazendo com que a maioria dos estabelecimentos que trabalham com hotelaria não consigam atingir a sua capacidade máxima, mesmo em grandes feriados.

4.1.4 Análise SWOT

Com as informações reunidas pelo estudo de caso, foi possível definir os componentes da análise SWOT da empresa:

Tabela II – Análise SWOT da empresa objeto da pesquisa

| Ambiente Interno | Ambiente Externo |
|--|--|
| Forças | Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> - Localização - Facilidade na gestão - Tempo de mercado - Atendimento mais próximo do cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Mudança no tipo de público freqüentador da praia. - Necessidade de outros tipos de locação no bairro. - Procura dos clientes potenciais por serviços diferenciados - Novo público freqüentador da praia, devido a Copa do Mundo de Futebol e dos eventos esportivos na praia de Maresias. |

| Fraquezas | Ameaças |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em diminuir custos - Falta de prestação de mais serviços - Fraca ação de marketing | <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência - Falta de incentivos - Diminuição da quantidade de turistas - Clientes preocupados com preços |

Fonte: Próprio Autor

Ambiente Interno

Forças:

- **Localização:** A região onde a empresa se encontra na Praia de Maresias é uma das melhores para o turismo, próxima as casas de entretenimento, restaurantes e mercados, o que torna um ponto muito positivo na busca pela pousada, mas que não é fator fundamental para os clientes a escolherem como opção.

- **Facilidade na gestão:** Devido ao fato de a empresa não ser grande facilita o controle de todos os setores da empresa, recursos humanos, financeiro, divulgação, compras e etc, não havendo funções excessivas de mais para os funcionários da mesma, o que faz com que cada tarefa tenha uma atenção maior e seja feita com mais qualidade.

- **Tempo de mercado:** A empresa está estabelecida a muito tempo no mercado, o que proporcionou um vínculo com certos clientes, que sempre voltam em determinadas épocas do ano e por ser bem conhecida no mercado, recebe muitas indicações de clientes até mesmo de outros estabelecimentos concorrentes, quando esses já estão com a sua lotação máxima.

- **Atendimento mais próximo do cliente:** Devido ao fato da pousada ser pequena e do número de clientes não ser tão extenso, é possível proporcionar um atendimento exclusivo para cada um deles, o que gera um vínculo de amizade entre a equipe da pousada e o cliente, tornando a solução dos problemas mais fácil e mais rápida.

Fraquezas:

- Dificuldade em diminuir custos: O tamanho da empresa contribui para uma fraqueza muito importante, pois com menos apartamentos para o aluguel, o custo do aluguel dos mesmos não pode ser diminuído em prol da quantidade de apartamentos alugados, o chamado “giro”, e também faz com que o faturamento não seja tão grande como uma pousada que possui 10 ou mais apartamentos.
- Falta de prestação de mais serviços: Como o lucro da pousada não é tão grande, ocasiona a falta de alguns serviços, como serviço de quarto, frigobar, café da manhã, piscina e etc, o que faz com que a empresa não consiga concorrer com as empresas que atendem aos públicos de classe A, conseqüentemente fazendo com que o valor das diárias e pacotes seja menor.
- Fraca ação de marketing: Uma fraqueza que também influencia no desempenho da empresa, mas não tanto quanto as outras, é a falta de uma campanha de marketing forte, pois com poucos recursos de comunicação sendo utilizados, a empresa não consegue atingir uma grande quantidade de clientes potenciais.

Ambiente Externo

Oportunidades:

- Mudança no tipo de público freqüentador da praia: Uma oportunidade para a empresa seria mudar o seu público alvo, passando a priorizar os mensalistas, pessoas que morem na praia de maresias ou turistas que desejam alugar os apartamentos de maneira mensal.
- Necessidade de outros tipos de locação no bairro: Outra oportunidade encontrada foi transformar a pousada em algum outro tipo de negócio, como um centro comercial, onde os apartamentos se transformariam em lojas e escritórios.
- Procura dos clientes potenciais por serviços diferenciados: Pela estrutura e tamanho da pousada é difícil conseguir aumentar a quantidade de serviços oferecidos na mesma, mas alguns poderiam ser feitos de maneira simples, como a criação de um salão de jogos de uso exclusivo dos clientes e a parceria com restaurantes para o fornecimento de café da manhã.

- Novo público freqüentador da praia, devido a Copa do Mundo de Futebol e dos eventos esportivos na praia de Maresias: Procurar atingir esse público estrangeiro que está visitando o país em busca de atrações esportivas e que pode estar freqüentando a praia, pois a mesma também possui eventos esportivos que acontecem ao longo do ano.

Ameaças:

- Concorrência: A grande concorrência no mercado tornou o mesmo saturado, fazendo com que a dificuldade de se encontrar clientes aumenta-se, principalmente em períodos de baixa temporada, e muitas vezes não existe a possibilidade de enfrentar essas empresas, pois muitas possuem um número muito grande de apartamentos, o que faz com que os seus preços sejam mais baixos do que os praticados pelo mercado.

- Falta de Incentivos: A falta de incentivos e de campanhas de turismo pelos administradores do município torna ainda mais difícil esse mercado, e esses incentivos estão incluídos em serviços básicos para a população, como por exemplo, o serviço de saneamento básico, que existe em todas as praias da Costa Sul de São Sebastião, mas que não está presente na Praia de Maresias, ocasionando diversos problemas para os moradores e comerciantes, principalmente nos períodos de grande movimentação e também campanhas turísticas, como propagandas, ou incentivos fiscais para empresas que trabalham nesse ramo.

- Diminuição da quantidade de turistas: Apesar de o primeiro bimestre de 2014 ter sido melhor que o primeiro bimestre de 2013, é visível a diminuição da quantidade de turistas que freqüentam a região, principalmente fora dos feriados, o que tornou a competição por esse clientes muito mais difícil e concorrida.

- Clientes preocupados com preços: A alguns anos atrás era visível que os clientes procuravam as empresas hoteleiras pela sua localização, atendimento e serviços oferecidos, porém, atualmente, as escolha por preços mais baixos tem ficado em primeiro lugar na decisão dos clientes, o que o fez se tornar um fator importante para o aluguel, e como a pousada que é objeto da pesquisa não é muito grande, a sua

margem de lucro não pode diminuir em favor do aumento de clientes, o que força os preços a ficarem em um patamar mediano, tornando difícil o aluguel pelos clientes.

“Depois de identificar oportunidades e ameaças, o gerente poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.” (FARRELL, 2009, p. 136)

4.1.5 Diagnóstico Estratégico

Alavanca: Foram definidos como alavanca a localização e a mudança do público alvo, pois, devido ao fato da localização ser muito boa, próximo a toda movimentação noturna da praia, algo que tenha um giro de clientes maior, seria mais viável, como por exemplo, transformar todos os apartamentos em mais quartos, criando um sistema de albergue, por ser um público jovem e que não possui um poder aquisitivo muito grande, onde não seriam alugados os quartos, mas sim camas, diminuindo o valor das diárias, mas aumentando a quantidade de hóspedes dentro da empresa, ou transformar a pousada em um condomínio fechado, alugando os apartamentos de maneira mensal, para moradores da região ou turistas que se interessem por esse tipo de aluguel, diminuindo a rotatividade dos clientes, mas garantindo um faturamento anual mais certo, o que facilita o planejamento de melhorias para a empresa e a criação de um caixa de investimentos ou uma reserva para períodos onde os apartamentos não estejam todos alugados, ou quando algum imprevisto acontece dentro do ambiente da empresa, como a manutenção de alguma instalação dos apartamentos.

Problema: Dentro do problema, foi possível identificar as situações mais críticas do negócio, os clientes mais preocupados com os preços e a dificuldade na diminuição dos custos, pois como a empresa não conta com uma quantidade de clientes muito grande, não é possível diluir muito os custos da mesma, deixando apenas a diminuição da margem de lucro como a principal fonte de diminuição dos valores de aluguel, portanto, esse preço não pode diminuir muito, o que dificulta a competição com as empresas concorrentes.

Restrição: Uma restrição encontrada foi conciliar o oferecimento de mais serviços, com o tamanho da empresa, pois não existe muita área física livre para mudança e instalação de piscinas e outros serviços, e também o fato de que esse tipo de mudança geraria um investimento que teria de ser recuperado, mas com a quantidade pequena de apartamentos, essa recuperação teria a sua maior parte no aumento do valor do aluguel dos apartamentos, tornando o aluguel dos mesmo mais difícil e demandando um esforço de divulgação para mostrar as vantagens desse pagamento maior.

Vulnerabilidade: A principal vulnerabilidade encontrada foi a diminuição da quantidade de procura na pousada dos serviços de hospedagem pelos turistas, porém, ela não foi sentida de uma maneira muito grande pela empresa, devido ao fato de possuir poucos apartamentos e poucos funcionários, o que torna mais fácil a sua manutenção e o aluguel desses apartamentos.

4.1.6 Missão e Visão

A empresa não possuía missão e visão definidos, com base nas pesquisas realizadas, no estudo do mercado e na situação atual da mesma, os dois foram definidos.

Missão: Proporcionar um ambiente que faça com que os clientes se sintam bem, como se estivessem em suas casas.

Visão: Se tornar referência no mercado pelo serviço prestado aos clientes, através de uma aproximação maior com os mesmos, buscando sempre suprir as suas necessidades dentro do ambiente da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema em estabelecer uma diferenciação da empresa perante os seus concorrentes está criando dificuldades na hora de oferecer o serviço da empresa para seus clientes ou de atrair novos, portanto foi definido com o principal ponto de análise dessa pesquisa, que usou como referência a administração estratégica como base a análise SWOT como principal ferramenta, a fim de conseguir identificar as suas características e encontrar uma oportunidade para conseguir criar vantagem competitiva dentro do mercado.

Analisando os fatores ambientais da empresa, seu mercado, sua estrutura e os seus dados mercadológicos, foi possível verificar que a mesma não está em uma situação favorável e que a concorrência é o principal motivo disso, pois existem muitos concorrentes buscando os mesmos clientes, o que vem criando um mercado desigual e muitas vezes sem chances de competição, pois o principal fator de pesquisa para os clientes em um mercado com várias empresas com serviços e produtos semelhantes, é o preço, e para uma empresa pequena, que não possui um giro de clientes muito grande, diminuir custos e o preço do produto se torna uma grande dificuldade, foi considerado que uma maneira que poderia atrair mais clientes para a empresa seria aumentar a quantidade de serviços oferecidos, porém, isso geraria mais custos, aumentando o preço do produto oferecido, o que poderia ao invés de atrair mais clientes, afastá-los, portanto foi algo descartado como medida a ser tomada para a mudança dessa situação.

A principal medida encontrada para a solução desse problema, seria a mudança do foco de mercado da empresa, o que não geraria um investimento grande e que não fugiria muito do ramo de negócios da mesma, o foco passaria a ser clientes que prefiram o aluguel mensal dos apartamentos, sejam eles moradores da região, ou pessoas que moram em regiões distantes, mas que gostam de freqüentar a Praia de Maresias em finais de semana e feriados, garantindo uma segurança no faturamento para a empresa e criando a possibilidade de um fundo de investimento, onde parte dos lucros seria destinado a futuras alterações da empresa, como uma próxima mudança do mercado alvo, ou a manutenção e melhoria dos apartamentos existentes.

A pesquisa foi satisfatória para ambas as partes, o conhecimento teórico e prático foi muito aproveitado e esclarecedor, criando um suporte para analisar o problema da empresa e encontrar soluções viáveis para o mesmo, o proprietário da empresa apoiou e acreditou na pesquisa, ficando satisfeito com o resultado e as conclusões que foram possíveis encontrar com a mesma, descobrindo uma oportunidade que antes não havia sido explorado, nem mesmo cogitada como uma alternativa para as dificuldades que vem sendo encontradas dentro do mercado em que a empresa está inserida.

A análise do mercado mostrou que a empresa está em um ambiente complicado, com uma concorrência muito forte, e sem muitas alternativas para superar esse problema e sem incentivo da municipalidade, porém, algumas alternativas foram consideradas viáveis e já estão sendo colocadas em prática, como a mudança para o aluguel mensal e um estudo para modificar a estrutura empresa a fim de transformá-la em um alberguem aumentando o seu giro, a fim de mudar a situação atual da empresa e procurar sanar o problema anteriormente citado.

REFERÊNCIAS

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FARREL, O. C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.