

A importância do Balanced Scorecard como base para um sistema de medição e gestão estratégica de custos: um estudo de caso no setor de turismo em Campina Grande - PB

Lívia De Sá Lira Albuquerque Braga

Sídia Fonseca Almeida

Wilson Roberto Da Silva

Resumo:

Este artigo trata de um estudo realizado na agência de viagens Golden Tour International Turismo e Câmbio Ltda, situada em Campina Grande-Pb, o qual teve como objetivo geral propor a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) na matriz da referida empresa, objetivo este viabilizado por meio da consecução das seguintes etapas específicas: elaboração de um diagnóstico do ambiente competitivo da empresa estudada; desenvolvimento da sua missão, visão e objetivos estratégicos; construção dos seus mapas estratégicos, a partir das quatro perspectivas do BSC; e, por fim, proposta de aplicação do BSC como ferramenta para viabilizar a implementação das estratégias empresariais estabelecidas. O estudo, realizado através de pesquisa bibliográfica e da metodologia de estudo de caso, caracteriza-se por seu caráter exploratório, descritivo e qualitativo. O desenvolvimento deste estudo mostrou que a aplicação do BSC, além de oferecer à empresa um sistema de gestão estratégica e de avaliação de desempenho, pode trazer para a organização alguns benefícios, tais como: aumento da atenção oferecida aos clientes; expansão do mercado de maneira coordenada; desenvolvimento dos colaboradores e estímulo à criação de um ambiente de motivação.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

A importância do *Balanced Scorecard* como base para um sistema de medição e gestão estratégica de custos: um estudo de caso no setor de turismo em Campina Grande - PB

Lívia de Sá L. A. Braga (Universidade Federal de Campina Grande - Brasil) li_braga@hotmail.com

Sídia Fonseca Almeida (Universidade Federal de Campina Grande - Brasil) sidia@ch.ufcg.edu.br

Wilson Roberto da Silva (Universidade Federal de Campina Grande - Brasil) wilson@ch.ufcg.edu.br

Resumo

Este artigo trata de um estudo realizado na agência de viagens Golden Tour International Turismo e Câmbio Ltda, situada em Campina Grande-Pb, o qual teve como objetivo geral propor a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) na matriz da referida empresa, objetivo este viabilizado por meio da consecução das seguintes etapas específicas: elaboração de um diagnóstico do ambiente competitivo da empresa estudada; desenvolvimento da sua missão, visão e objetivos estratégicos; construção dos seus mapas estratégicos, a partir das quatro perspectivas do BSC; e, por fim, proposta de aplicação do BSC como ferramenta para viabilizar a implementação das estratégias empresariais estabelecidas. O estudo, realizado através de pesquisa bibliográfica e da metodologia de estudo de caso, caracteriza-se por seu caráter exploratório, descritivo e qualitativo. O desenvolvimento deste estudo mostrou que a aplicação do BSC, além de oferecer à empresa um sistema de gestão estratégica e de avaliação de desempenho, pode trazer para a organização alguns benefícios, tais como: aumento da atenção oferecida aos clientes; expansão do mercado de maneira coordenada; desenvolvimento dos colaboradores e estímulo à criação de um ambiente de motivação.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica, Balanced Scorecard.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1. Introdução

A acirrada concorrência existente atualmente impulsiona a busca das empresas por caminhos que permitam a sua competitividade. O ambiente cada vez mais instável exige maior atenção das organizações, que devem estar preparadas não apenas para a situação presente, mas para acontecimentos futuros.

A literatura especializada mostra que o planejamento linear não é útil para ambientes turbulentos. Assim, um planejamento contínuo deve ser empregado. É necessário constantemente obter informações sobre a concorrência, novas tecnologias e clientes, para que seja possível uma permanente avaliação do que se está fazendo. Assim, indicadores financeiros, por si só, não são mais suficientes, já que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades. Agora, é necessário que exista uma efetiva preocupação também com os fatores impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Percebeu-se também que uma empresa competitiva não é aquela que apenas gera receita, mas aquela que também é capaz de influenciar e manter clientes, possuir uma rede de trabalhadores e colaboradores motivados e comprometidos e de contar com um processo de produção dinâmico e eficiente.

Neste contexto, surge o *Balanced Scorecard*, ferramenta estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton, que atende a todas essas novas necessidades das empresas criadas pelo mundo contemporâneo, pois se mostra um eficiente modelo de avaliação de desempenho empresarial e de gestão estratégica.

Assim, o BSC passa a ser visto como uma ferramenta que volta a percepção da empresa para o futuro, uma vez que, além de utilizar a perspectiva financeira, lança mão de perspectivas operacionais, estas capazes de manter uma posterior competitividade, fato este que justifica a relevância do presente estudo de caso. Diante do exposto, a pesquisa da qual trata este artigo teve como objetivo geral propor a viabilização do BSC na matriz da Golden Tour International Turismo e Câmbio Ltda, situada em Campina Grande – PB, fato este justificável, considerando que esta ferramenta estratégica, extremamente atual, faz com que uma empresa consiga direcionar suas atitudes na busca não apenas para um sucesso presente, mas também futuro.

2. Fundamentação teórica

2.1 Evolução do pensamento estratégico

O pensamento estratégico vem se desenvolvendo no transcorrer dos anos, o que fez com que muitas escolas fossem criadas e diferentes pensamentos surgissem (LOBATO *et al*, 2003).

A estratégia passou a ganhar maior importância no mundo administrativo, deixou de ser conceito unicamente militar e teve consolidada sua participação no mundo empresarial. Pode-se constatar a evolução do pensamento estratégico desde a década de 50, com a escola do planejamento financeiro.

Grande parte do que se chamava de planejamento financeiro era apenas um controle financeiro feito pela alta administração. Um orçamento anual elaborado pelos altos executivos era criado para ser estritamente seguido, eliminava-se qualquer tipo de risco. Em sua obra, Lobato *et al* asseveraram que tal formalismo inibia o empreendedorismo.

Posteriormente, nos anos 60, surgiu a escola do planejamento a longo prazo. Trabalhava-se com a construção de cenários elaborados de acordo com acontecimentos passados e atuais. Os cenários eram criados a partir de métodos simples. Regras singelas de causa e efeito projetavam mudanças nos cenários e elaboravam uma visão de futuro. A aplicação do planejamento a longo prazo baseava-se na possibilidade de uma empresa conseguir antever cenários e controlar o ambiente projetado ou simplesmente assumir a sua estabilidade. A impossibilidade de aproveitamento dá-se porque a utilização desse tipo de planejamento exige, além de previsibilidade, estabilidade (LOBATO *et al*, 2003).

A abordagem do planejamento estratégico surge em 1970. Ela envolve análise de mudanças do ambiente externo e interno (CARVALHO, 2004). “Na formulação da estratégia, segundo essa escola, a ação deve fluir da razão: as estratégias eficazes derivam de um processo do pensamento humano rigidamente formulado” (LOBATO *et al*, 2003, p. 20). Neste momento, pouca atenção foi dada à implementação da estratégia que deveria ser realizada após a total formulação da estratégia.

Na década de 80, a escola da administração estratégica deu maior força à implementação das estratégias, igualando-a à formulação. Foi destacada também a prescritibilidade do pensamento estratégico e considerado o relacionamento da empresa com o seu ambiente, a essência da formulação de uma estratégia (LOBATO *et al*, 2003).

A escola da gestão estratégica, iniciada em meados dos anos 90, trouxe um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento estratégico. Agora, além de planejar, é necessário organizar, dirigir, coordenar e controlar estrategicamente. Busca-se “o equilíbrio entre as

demandas dos ambientes interno e externo, bem como a integração de todos os setores da organização” (LOBATO *et al*, 2003). Nessa escola são encontradas importantes ferramentas estratégicas, como por exemplo, o *balanced scorecard*.

2.2 Planejamento estratégico: conceituação e etapas de elaboração/implementação

É função do planejamento determinar o melhor curso a ser seguido para que os objetivos previamente traçados sejam atingidos. É um modelo teórico para a ação futura. Desta forma, “o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência” (CHIAVENATO, 1993, p. 251).

Para Chiavenato (1993), o planejamento estratégico é uma maneira de a empresa aplicar sua estratégia para conseguir atingir seus objetivos.

Trata-se de uma técnica administrativa que se utiliza do estudo do ambiente de uma organização, identifica os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, com o fim de traçar um caminho a ser seguido pela empresa (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Assim, a busca pela direção mais benéfica faz com que uma empresa procure o planejamento estratégico. Este processo permite a análise das possíveis alternativas estratégicas e identificação daquela proporcionadora de vantagem competitiva no mercado. Logo, o planejamento estratégico constitui um meio sistemático para a tomada de decisões e propicia o sucesso da empresa tanto no ambiente atual quanto futuro.

O objetivo central da implementação de uma estratégia é oferecer à empresa um posicionamento forte e capaz de produzir bons desempenhos independentemente de fatores que possam vir a influenciá-la negativamente (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

Quanto à metodologia de elaboração e implementação, são vários os autores que sugerem as etapas do planejamento estratégico.

Oliveira (1992), por exemplo, aponta quatro fases estipuladas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e, por fim, controle e avaliação.

Outros autores, como por exemplo, Stoner e Freeman (1995), propuseram metodologia diversa. Eles sugeriram nove passos necessários em um processo formal de planejamento: passo 1: formulação de objetivos; passo 2: identificação das metas e estratégias atuais; passo 3: análise ambiental; passo 4: análise de recursos; passo 5: identificação de oportunidades estratégicas e ameaças; passo 6: determinação do grau de mudança estratégica necessária; passo 7: tomada de decisão estratégica; passo 8: implementação da estratégia; e passo 9: medida e controle do progresso.

Já Chiavenato (1993), acredita que o processo de planejamento estratégico é um programa de quatro etapas: formação dos objetivos organizacionais; análise interna da empresa; análise externa da empresa; e formulação das alternativas estratégicas.

Carvalho (2004), por sua vez, defende que a elaboração do planejamento estratégico exige cinco fases: diretrizes estratégicas; análise do ambiente externo; análise do ambiente interno; formulação de estratégias; e objetivos e planos de ação.

2.3 Formulação da estratégia: as principais ferramentas

Diante da complexidade no cenário empresarial, marcado por turbulências e incertezas, as empresas estão buscando ferramentas que contribuam para o melhor desempenho na gestão estratégica. Dentre elas, algumas deram suporte teórico-metodológico a este trabalho e são:

2.3.1 Modelo das cinco forças competitivas, de Porter

Porter acredita que a melhor maneira de elaborar uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. A meta é posicionar a empresa de maneira privilegiada para esta poder se defender das forças competitivas ou, até mesmo, influenciá-las a seu favor (LOBATO *et al.*, 2003).

De acordo com este modelo, a intensidade de competição entre as empresas varia de acordo com o retorno esperado (AZEVEDO; COSTA, 2001). Apesar do vigor das forças competitivas serem diferentes nos diversos setores, o processo competitivo é muito similar. Com isto, a medição da natureza e intensidade das forças competitivas obedece a um padrão (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

De acordo com Bethlem (1999) e Thompson e Strickland (2000), as forças competitivas sugeridas por Porter são cinco: *Entrada de novos competidores* – determina a possibilidade de existência de novos entrantes; *Ameaça de produtos substitutivos* – determina a capacidade de novos produtos satisfazerem o consumidor. Essa prática exige dos produtores originais a utilização de estratégia criadora de preço menor, de melhor qualidade ou de melhores características de serviço e de desempenho em relação ao produto substituto. O custo, a facilidade na utilização ou o valor despendido pelos clientes durante o período de adequação são fatores que determinam a força competitiva do produto substitutivo e a real possibilidade dos usuários migrarem para ele; *Poder de negociação dos compradores* – determina o poder de barganha dos compradores. Esta força varia de acordo com o tamanho do comprador, quantidade comprada e a facilidade de utilização de diversos fornecedores. Quanto maior forem esses fatores, melhor será a posição do comprador na negociação; *poder de negociação dos fornecedores* – determina o poder de barganha dos fornecedores. As condições do mercado na indústria do fornecedor e a significância do item que ele fornece são os fatores que influenciam essa força; e, por fim, *rivalidade entre os competidores existentes* – determina a disputa entre as empresas pela preferência dos compradores. A mais forte das cinco forças competitivas varia de acordo com a demanda pelo produto, utilização de estratégias mais agressivas pela concorrência, aumento do número de concorrentes etc.

2.3.2 Matriz de SWOT

Sigla que significa *strengths, weaknesses, opportunities and threats*, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, na qual são relacionados fatores externos, como as oportunidades e ameaças, com fatores internos à organização, forças e fraquezas.

Da inter-relação, surgem quatro zonas indicadoras da situação da organização: *zona de capacidade de ação ofensiva*: existem forças e capacidades na organização e oportunidades identificadas; *zona das vulnerabilidades*: apresenta fraqueza da organização para lidar com as ameaças, este pode ser um indicativo de crise ou declínio da organização; *zona de capacidade defensiva*: as forças da organização funcionam como barreiras para as ameaças existentes no ambiente externo; e, *zona de debilidades*: a organização possui fraquezas que dificultam ou impedem o aproveitamento das oportunidades.

Normalmente, as organizações possuem suas atividades de processo de negócio alocadas em uma das quatro zonas da matriz de SWOT. O gestor tem a tarefa de posicionar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), preferencialmente, dentro da zona de capacidade de ação ofensiva e evitar a colocação destes dentro da zona de vulnerabilidade. Para isso, mostra-se necessário também a análise do conjunto de atividades e processos de trabalho da organização que se encontram representados no conceito de cadeia de valor formulado por Porter (1996).

“A análise da cadeia de valor procura entender a empresa como um amplo conjunto de atividades inter-relacionadas que visam adicionar um valor específico ao cliente” (LOBATO

et al, 2003, p.70). As atividades da cadeia de valor são divididas em duas: atividades primárias e atividades secundárias ou de apoio.

2.3.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

Esta ferramenta complementa as demais; oferece reparação do curso tomado pela empresa e, dessa maneira, garante a implementação da estratégia. As estratégias são desdobradas em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento (LOBATO et al, 2003), às quais serão a base conceitual principal que dará suporte ao trabalho proposto.

2.4 *Balanced Scorecard* (BSC): perspectivas de negócio

O BSC busca uma maneira lógica de decompor a estratégia, baseada na relação de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros (KAPLAN E NORTON, 1997). São quatro as perspectivas do *balanced scorecard*: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem. A figura 1 ilustra bem as perspectivas do BSC.

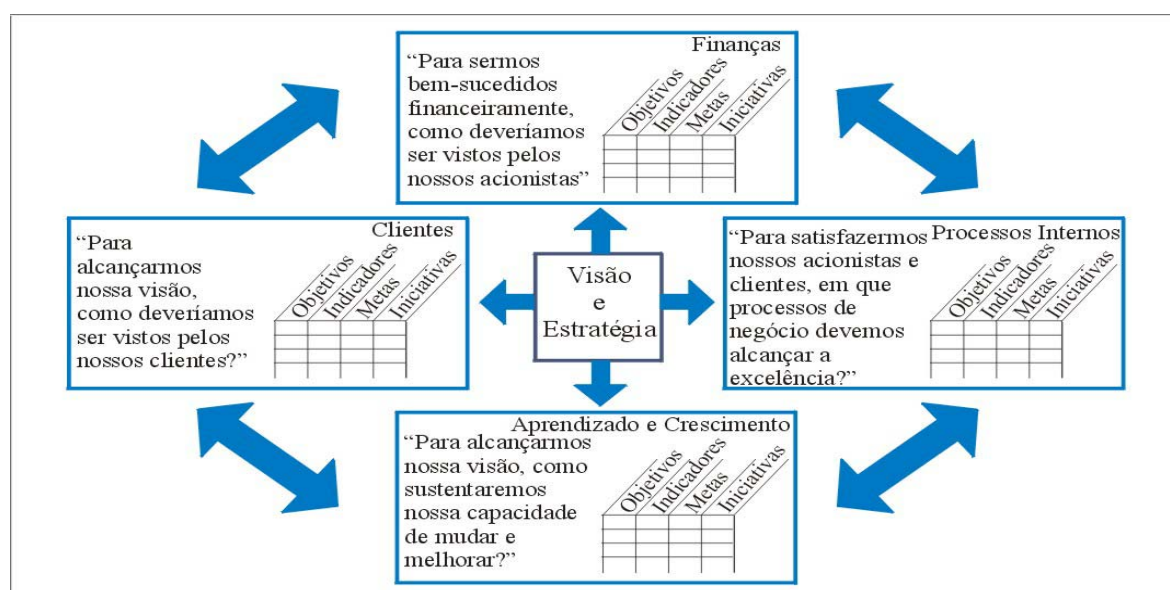


Figura 1: O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das demais perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida escolhida deve compor uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria de desempenho financeiro.

“O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

Por ser conhecido que as empresas incapazes de entender as necessidades dos clientes acabam perdendo mercado para os concorrentes que conseguem oferecer produtos ou serviços melhor alinhados às preferências dos clientes, vem crescendo uma maior preocupação em direcionar o foco para fora da empresa, para os clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

No BSC a perspectiva do cliente tem o fim de fazer com que as empresas identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir. Esta perspectiva permite às empresas o alinhamento de suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado. A perspectiva dos clientes ainda permite a fácil identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diferentemente dos sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas que focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes, no *Balanced Scorecard* é recomendada a definição de uma cadeia de valor completa dos processos internos. Esta cadeia deve passar pelo processo de inovação, pelo processo de operações e, por fim, pelos serviços de pós-venda.

Gestores sentem dificuldade em explicar investimentos na capacitação de seu pessoal, modernização dos sistemas e melhoria dos processos, quando questionados sobre resultados imediatos (CAMPOS *apud* KALLÁS, 2003). A perspectiva de aprendizado e crescimento é a que aparece, por meio de seus objetivos e medidas, como uma forma de abrandar tal problema.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento disponibilizam a infra-estrutura que permite a concretização dos objetivos firmados nas demais perspectivas estudadas anteriormente (KAPLAN; NORTON, 1997).

3. Metodologia

O delineamento da pesquisa foi um estudo de caso com caráter exploratório. Trata-se de estudo de caso, pois apesar de englobar um tema, o trabalho se relaciona a um caso específico, localizado e delimitado (FONSECA *et al*, 2005). Também possui caráter exploratório, por estar sendo realizada a primeira aproximação com o assunto (SANTOS, 2004).

Durante o trabalho foi necessária a realização de duas etapas para a coleta de dados e a aplicação de mais de um instrumento. Na primeira etapa foi utilizada a pesquisa bibliográfica que teve como fonte os livros, as publicações periódicas e visitas a alguns *websites*. Em uma segunda etapa, realizou-se a pesquisa de campo, por meio de observação não-participante e entrevistas semi-estruturadas.

Por fim, com relação à análise das informações coletadas, o estudo caracteriza-se como sendo qualitativo, uma vez que não utilizou instrumentos estatísticos, limitando-se à análise qualitativa do conteúdo obtido.

4. Resultados e discussões

4.1 Diagnóstico ambiental, segundo o modelo das cinco forças competitivas de Porter

Segundo Porter (1986), existem duas maneiras principais de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação.

Esses dois conceitos formam a base de toda a estratégia face à concorrência, mas a lucratividade de uma empresa não depende somente do seu posicionamento em relação aos concorrentes: depende também da estrutura do setor em que atua. Por isso, é muito importante que os líderes de uma empresa conheçam perfeitamente o setor em que competem.

Assim, a rentabilidade das empresas depende de determinadas forças competitivas básicas como: ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de produtos substitutos; e a rivalidade entre os concorrentes.

Com base nesse modelo de análise ambiental, as referidas forças foram estudadas na Golden Tour International, a partir das quais foi possível extrair os resultados que se seguem.

4.1.1 Ameaça de novos entrantes

Esta ameaça não é muito representativa para as agências de viagens já existentes. Isto ocorre principalmente devido à força das barreiras enfrentadas pelas novas empresas.

Primeiramente, para participar do setor de turismo, uma agência de viagens necessita cumprir uma série de formalidades e burocracias. A principal delas é a imposta pela Associação Brasileira dos Agentes de Viagem (ABAV), responsável por representar os interesses da classe em todas as instâncias, quer sejam administrativas, quer sejam judiciárias, a qual exige uma prévia atuação do dono ou de um dos sócios de pelo menos cinco anos no mercado.

Para se criar uma nova agência de turismo o interessado terá que arcar com um investimento inicial relativamente alto, se comparado com o retorno esperado. A necessidade de alto investimento inicial ocorre devido a algumas exigências feitas pelas companhias aéreas às empresas que desejam emitir bilhetes, tais como: a firmação de contratos e a oferta de garantias (móveis, fiança dos sócios ou bancárias) para assegurarem algum tipo de inadimplência. No caso de ainda existir interesse em vender passagens de companhias de outros países, a empresa terá que se tornar uma agência vinculada à *International Air Transport Association* (IATA), mas para isso são geradas ainda mais obrigações e requeridas mais garantias. Quanto ao retorno, pode-se afirmar que as margens oferecidas pelas companhias aéreas às agências não são muito representativas. Como exemplo, em um caso mais extremo, cita-se companhias que nem sequer oferecem alguma porcentagem às agências que realizam a intermediação da venda do serviço.

É importante lembrar também que qualquer pessoa pode abrir uma agência de viagens que não emita bilhetes. Para tanto, todas as vezes que vender qualquer passagem, a agência terá que se dirigir à companhia aérea ou a uma outra empresa de turismo que emita bilhetes para ter acesso à passagem vendida. Embora menor a responsabilidade e o valor inicial investido, este tipo de procedimento torna a ação da venda bem mais difícil para o agente, que terá que perder tempo e dinheiro nesse processo e desconfortável para o cliente, que não poderá sair do local da compra com o bilhete na mão.

Além do apresentado, também não existe nenhuma política governamental de incentivo que favoreça o crescimento das agências de viagens.

Com tudo o que foi exposto, observa-se a dificuldade que as novas empresas têm em participar do mercado estudado. Dessa maneira, a Golden Tour, possuidora de todos os requisitos formais exigidos das agências de viagem, já está bem à frente das demais, que ainda estão dando início aos seus trabalhos.

Quanto ao câmbio, as dificuldades para os novos entrantes são ainda maiores. O motivo é simples: o credenciamento do Banco Central, exigido para o funcionamento legal do estabelecimento que trabalha com este tipo de atividade, não é mais fornecido a nenhuma nova empresa.

4.1.2 O poder de negociação dos fornecedores

Nos últimos anos houve uma maciça entrada de companhias internacionais no mercado brasileiro. Estas últimas, habituadas a repassar uma porcentagem muito pequena para as agências de viagem de seus países, chegaram ao Brasil baixando o valor anteriormente oferecido pelas companhias nacionais. Para conseguirem se manter competitivas, as companhias nacionais também aderiram à nova tabela.

Assim, o aumento da competição entre empresas aéreas não fez aumentar o retorno das agências de viagem. Na verdade, reduziu o retorno anteriormente auferido por elas. Dessa forma, a tendência de aumento da frequência de vôos e o surgimento de mais rotas para o exterior não proporciona maior lucro para as agências, devido à diminuição da porcentagem repassada para as agências.

De maneira clara, é perceptível o grande poder dos fornecedores, haja visto que dificilmente uma agência pode influenciar no valor oferecido pela companhia em virtude de seu serviço.

Um outro fornecedor das agências de viagens são as operadoras (empresas responsáveis por oferecer serviços de turismo a serem vendidos pelas agências). Ao negociar com operadora, a agência possuiu um maior poder de barganha, visto que existe um número razoável deste tipo de organização no mercado e que a compra dos seus serviços realizados por uma única agência pode representar um valor significativo.

A realidade do câmbio apresenta quase a mesma inflexibilidade presente no turismo. Normalmente, o valor negociado com os fornecedores é exatamente o fixado; todavia, alguns casos são passíveis de negociação.

4.1.3 O poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores não é muito expressivo quando se trata de agência de viagem. Como uma agência é apenas um veículo que liga as pessoas a um serviço a ser usufruído – sendo destinada àquelas apenas uma pequena parcela do valor das vendas – é complicada a realização de uma significativa flutuação dos preços.

Entretanto, devido à grande quantidade de concorrentes no mercado, tem-se consciência da força dos clientes. Por isso, a empresa estudada procura oferecer vantagens na forma de pagamento, tornando-o mais elástica, na prestação de serviços e na infra-estrutura de suas lojas.

Com relação ao câmbio, os compradores não possuem grande poder de barganha. O *spread*, valor que se encontra entre o preço de compra e de venda da moeda, é reduzido e varia de acordo com as oscilações do mercado.

4.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Pode-se afirmar que entre todas as forças competitivas propostas por Porter, talvez seja esta a mais preocupante e que melhor deve ser analisada pelas agências de viagem.

O mundo globalizado em que vivemos forçou reestruturação de vários setores. Assim, as agências estão se deparando com companhias que resolveram vender bilhetes, por meio da *internet*, diretamente ao cliente. Esta nova realidade cria a possibilidade de o trabalho de intermediação dos agentes de viagem vir a ser substituído.

Na tentativa de se inserir no novo mercado, várias agências também tentam fornecer serviços *on-line*. Assim, empresas presentes no mundo virtual estão se mostrando disponíveis para disputar o mercado de todo um país com agências presentes no mundo real.

Pode-se afirmar que esses *sites* ainda não são um sucesso, devido à incapacidade de se atingir resultados positivos. Assim, apesar dos sucessivos aumentos de visitas, a concretização da venda não está ocorrendo, porque a maior parte dos visitantes, noventa e oito por cento, atualmente, tem interesse apenas na realização de pesquisa de preço. Dos 2% que realmente comprem passagens pela *internet*, a maioria só adquire trechos nacionais, pois além de serem mais procurados, são mais fáceis de serem fechados sem a ajuda de um especialista da área.

A América Latina ainda engatinha dentro deste contexto, por causa da presença de uma forte desconfiança de sua população com relação à compra pela *internet*. Assim, apesar da grande quantidade de possíveis consumidores, esse sistema ainda não conseguiu se consolidar.

A Golden Tour acredita que o papel da agência “*off-line*” está se transformando. A cada dia se consolida mais o papel de consultoria da agência de viagem. Dessa maneira, o seu papel será o de orientar o futuro passageiro; vende-se, mais do que nunca, informação.

O tempo que a empresa em estudo tem, por estar dentro do desconfiado mercado latino americano, que não permite facilmente a entrada da prestação de serviço virtual, permitirá que a Golden Tour, cada vez mais, procure desenvolver suas habilidades como consultora de turismo.

Com relação ao câmbio, não existe o porquê de se falar em produto substituto. Pessoas que se dirigem às empresas que vendem moedas estrangeiras têm uma necessidade só saciada pela compra da moeda em espécie. Assim, o cartão de crédito e o *travel check* não podem ser considerados produtos substitutos, já que atingem outros objetivos.

4.1.5 Rivalidade entre concorrentes

A empresa, que abrange tanto a cidade de Campina Grande, quanto as circunvizinhas, não possui um concorrente feroz. Por estar há uma hora e meia da capital, João Pessoa, essa cidade não exerce grande influência em suas vendas; ela não atinge o seu mercado.

A cidade possui, além da Golden Tour International, algumas outras agências de viagem. Estas não representam grande ameaça, visto que a empresa possui clientes fiéis, que normalmente não se dirigem aos concorrentes.

No câmbio a situação é ainda mais cômoda, tendo em vista o reduzido número de empresas credenciadas no país.

4.2 Análise ambiental, segundo a Matriz de SWOT

A matriz de SWOT é uma importante ferramenta utilizada na análise de uma empresa. Tem como fundamento realizar uma apreciação sob a ótica dos fatores críticos de sucesso ou insucesso tanto internos (forças e fraquezas) como externos (oportunidades e ameaças).

Assim, com o objetivo de investigar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da Golden Tour International, foram evidenciados os pontos seguintes:

4.2.1 Pontos fortes

Caracterizados por liderança no mercado; solidez da empresa; posse de sala VIP no Aeroporto João Suassuna, em Campina Grande - Pb; credibilidade no mercado; capacidade do oferecer prazos flexíveis para os clientes; fidelidade dos clientes; emissor de passagens de companhias aéreas nacionais e internacionais (possuidor do IATA internacional); credenciamento do câmbio pelo Banco Central; recursos humanos qualificados; habilidade em inovar; parcerias com grandes grupos empresariais campinenses; horário estendido de atendimento; serviço de qualidade capaz de satisfazer, em um único local, necessidades de troca de moeda e de serviços relacionados ao turismo.

4.2.2 Pontos fracos

Marcados por ausência de estratégia de marketing definida; público atendido muito restrito, limitando-se principalmente às empresas; não utilização da *internet* como meio de divulgação e vendas do serviço; baixa margem de comissionamento oferecida pelas empresas aéreas às empresas de turismo.

4.2.3 Oportunidades potenciais

Visualizadas por meio de mudanças tecnológicas possíveis de serem absorvidas; entrada em novos mercados; criação de novas parcerias com empresas; realização de parcerias com operadoras; expansão da empresa para outros estados; incentivos governamentais ao crescimento do setor de turismo.

4.2.4 Ameaças potenciais

Identificadas como adoção por uma maior parcela de consumidores do uso da *internet* na compra de passagens; diminuição do poder aquisitivo da população brasileira; redução da margem de comissão oferecida pelos fornecedores; elevado nível de endividamento das companhias aéreas; entrada de um novo concorrente que represente ameaça à empresa; possibilidade da empresa ser fraudada em seus sistemas de reserva e emissão *on-line*.

4.3 Missão

Oferecer, de maneira ética e profissional, serviços relacionados com o turismo, para pessoas físicas e jurídicas, proporcionando-lhes maior comodidade e conforto, por meio de um atendimento personalizado e de alta qualidade.

4.4 Princípios e valores

Os princípios e valores organizacionais da Golden Tour baseiam-se no compromisso com a satisfação dos clientes internos e externos; o bem-estar das pessoas envolvidas com o trabalho da empresa; a busca incessante pela qualidade dos serviços oferecidos; a contínua capacitação dos integrantes da empresa; o trabalho pautado na ética; e a “auto-suficiência” da empresa.

4.5 Visão

No horizonte de três anos, a Golden Tour International Ltda almeja, competindo pela via da qualidade, se solidificar e manter a liderança no mercado paraibano de turismo, sendo reconhecida como empresa capaz de proporcionar satisfação aos clientes por meio dos seus processos e serviços.

4.6 Objetivos

- Sob a perspectiva financeira

- 1) Crescimento real da lucratividade em 65% nos próximos 3 anos.
- 2) Redução real de custos de 30% no período de 3 anos.
- 3) Redução real de 60% das perdas existentes nos próximos 3 anos.

- Sob a perspectiva dos clientes

- 1) Aumento em torno de 20% do número de clientes existentes nos próximos 3 anos.
- 2) Criação de melhores condições de comunicação cliente/empresa, para recebimento de *feedback*.

- Sob a perspectiva dos processos internos

- 1) Busca da excelência operacional
- 2) Diversificação dos serviços prestados.

- Sob a perspectiva do aprendizado e crescimento

- 1) Promoção de contínua qualificação dos funcionários.
- 2) Alinhamento das metas individuais às metas globais da empresa.

3) Geração de política de motivação.

4.7 Definição da estratégia genérica

Com o objetivo de garantir a sustentabilidade da posição competitiva da Golden Tour International Ltda, existirá um grande empenho da organização na manutenção e busca de melhor qualidade do serviço prestado, oferecendo, dessa forma, cada vez mais conforto e segurança para todos os clientes desta empresa. Assim, identificou-se que a empresa intenciona manter e conquistar novos consumidores, através da *estratégia de diferenciação*.

4.8 Aplicação do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* possibilita a criação de mapas estratégicos que permitirão a avaliação de desempenho empresarial e a condução da gestão estratégica na Golden Tour International. O mesmo foi construído sob quatro diferentes perspectivas: financeira; dos clientes; dos processos internos; e de aprendizado e crescimento, às quais encontram-se interligadas por meio das relações de causa e efeito (Figura 2).

4.8.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é formada por três objetivos, que são: crescimento da lucratividade; redução dos custos; e redução de perdas.

O crescimento da lucratividade, desejado no primeiro objetivo, será observado com a ajuda de dois indicadores de resultado. O primeiro é a maior participação no mercado, a qual será atingida com o desenvolvimento de novos negócios, criação e oferta de novos serviços ainda não divulgados de maneira satisfatória, e com o crescimento da participação dos novos clientes no faturamento da empresa, estes principalmente corporativos. Um outro indicador de resultado é o aumento da margem de comissão, alcançada com a ajuda de novos fornecedores capazes de oferecer melhor margem de comissionamento.

O sucesso do segundo objetivo, redução dos custos, pode ser avaliado com a observação da redução do percentual custo/faturamento. Os vetores de desempenho desse objetivo são: diminuição dos erros causadores de retrabalho; e redução dos gastos com comunicação. O vetor de desempenho que diz respeito aos erros causadores de retrabalho se utiliza de iniciativas como treinamento de colaboradores e incentivo na busca de conhecimentos que ajudem o desenvolvimento dos trabalhos. No segundo vetor de desempenho, redução dos gastos de comunicação, é aplicada a iniciativa por busca de meios mais viáveis de comunicação.

O último objetivo, redução das perdas, tem a finalidade de diminuir o problema da inadimplência enfrentado pela empresa. O indicador de resultado que mostrará essa diminuição é a relação percentual entre a inadimplência e o faturamento, possível devido a um declínio do percentual de inadimplência.

Dessa maneira, um decréscimo do valor da inadimplência causa a redução do percentual de inadimplência/faturamento, principalmente porque a Golden Tour International tem a finalidade de aumentar seus negócios e, conseqüentemente, aumentar o faturamento. A iniciativa tomada para esse vetor é o estabelecimento de critérios mais rigorosos para aceitação de cheques.

Os objetivos traçados nessa perspectiva servirão de foco para as demais perspectivas. Inicia-se uma cadeia de relações de causa e efeito direcionando todos os objetivos traçados para a melhoria do desempenho financeiro.

4.8.2 Perspectiva dos clientes

Com o fim de fazer com que os objetivos financeiros sejam atendidos, cuidados especiais com os clientes são requisitados. Com o propósito de criar e fortalecer o relacionamento entre a Golden Tour International com seus clientes, dois objetivos foram delineados. Um tem o interesse de manter e captar clientes e o outro de melhorar o relacionamento com eles.

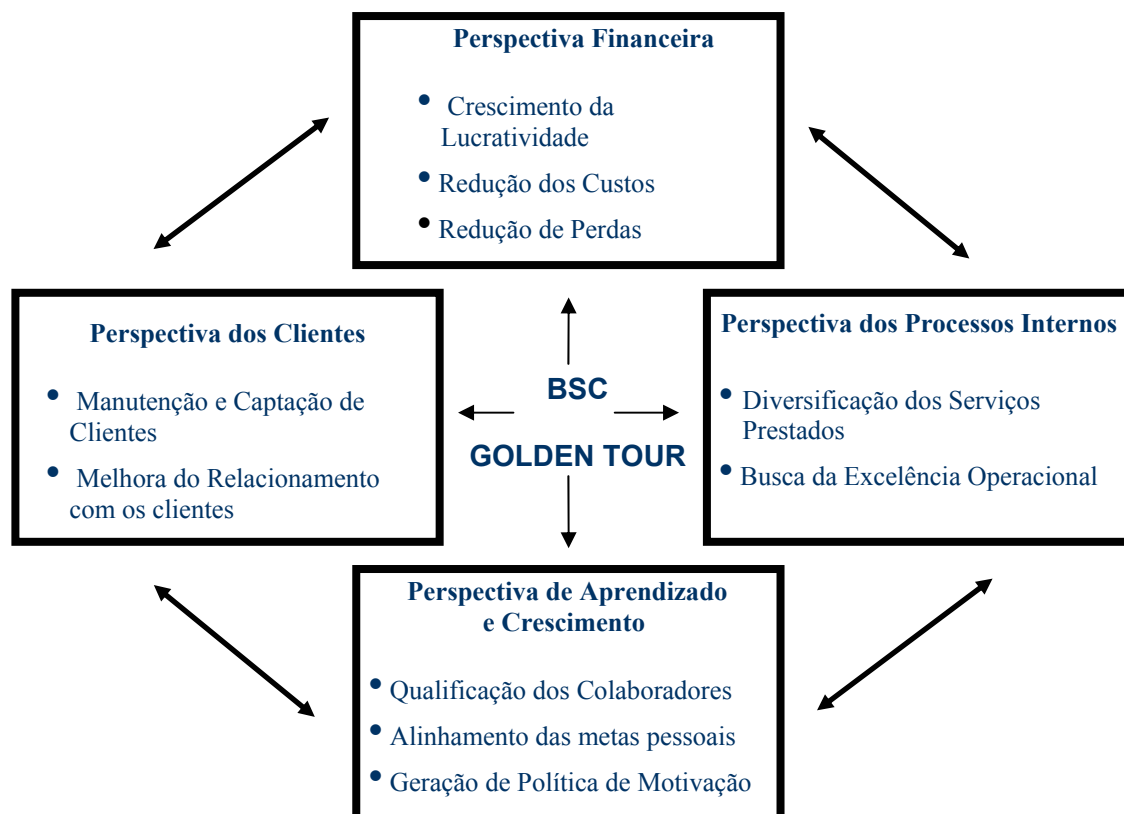


Figura 2 - O Balance Scorecard da Golden Tour International

O objetivo que trata da manutenção e captação de clientes apresenta três indicadores de resultado, que são: satisfação; lealdade; e porcentagem de novos clientes captados. O primeiro indicador possui como vetor de desempenho o controle das reclamações. Deve-se observar nesse momento a quantidade de reclamações feitas e suas motivações; essas informações podem ser utilizadas com o objetivo de facilitar a determinação das ações a serem aplicadas na empresa. O indicador de resultado de lealdade pode ser medido por meio da quantificação dos clientes que decidem retornar à empresa com o objetivo de compra. Assim, a organização terá mais sucesso com iniciativas de treinamento de funcionários capazes de aumentar a qualidade do serviço prestado. O último indicador de resultado, porcentagem de novos clientes captados, utiliza como vetor de desempenho o cadastro de novos clientes. Nesse caso, é necessária a busca por clientes-potenciais, preferencialmente os corporativos, já que estes oferecem maior retorno financeiro para a empresa.

A melhora do relacionamento empresa/cliente, segundo objetivo da perspectiva do cliente, possui o *feedback* dos clientes-alvo como indicador de resultado. Este indicador contém dois vetores de desempenho, que são: porcentagem de clientes contactados; e novos canais de comunicação com os clientes.

Este último objetivo é bastante importante, pois com a ajuda dos vetores de desempenho a empresa consegue adquirir informações dos seus clientes, antes não alcançadas. Como iniciativa, deve-se buscar os clientes após a utilização do serviço prestado. Isto permite que a empresa realize uma avaliação do produto vendido, descobrindo se ele é adequado para o seu público ou se deve ser trocado por algo de melhor qualidade. A multiplicação dos canais existentes para facilitar o contato do consumidor com a empresa é uma outra iniciativa bastante importante.

No entanto, os objetivos da perspectiva dos clientes necessitam de ajuda dos processos internos da empresa para que sejam atingidos. Percebe-se que este processo trará sustentação, dará apoio a tudo o que foi exposto anteriormente.

4.8.3 Perspectiva dos processos internos

Para se adequar aos planos construídos anteriormente dois objetivos foram traçados para a perspectiva dos processos internos da empresa, sendo eles: diversificação dos serviços prestados; e busca da excelência operacional.

O objetivo de diversificar os serviços prestados pode ser avaliado por meio da representatividade que os novos serviços possuem no faturamento. Dois vetores de desempenho auxiliam esse objetivo, que são: percentual de vendas de pacotes de viagem marítimas; e percentual de vendas realizadas com novos fornecedores. A diversificação permite que um maior número de clientes se identifiquem com o serviço oferecido. Dessa maneira, é necessária a negociação com operadores, que quando realizada com sucesso, aumentará o leque de opções oferecidas pela empresa, e a divulgação de pacotes de viagens marítimas, que devido os benefícios oferecidos e ainda não conhecidos pelos clientes pode representar um aumento nas vendas da empresa.

A busca da excelência operacional é um outro objetivo, e tem como indicador de resultado a utilização de tecnologia da informação. Três vetores de desempenho foram ressaltados nesse objetivo: aquisição de meios de comunicação mais apropriados; procura por novos sistemas mais adequados; e desenvolvimento de *softwares* necessários.

A comunicação mais adequada está relacionada com a utilização de *voip*, sistema capaz de permitir que a empresa possua, em sua cidade-base, uma linha de qualquer lugar do mundo, “*msn*”, sistema de comunicação pela *internet*, bastante utilizado pelas empresas atuantes no setor de turismo (este, além de permitir uma rápida comunicação, representa uma grande economia para a empresa), entre outros.

Os dois últimos vetores podem se utilizar de iniciativas como a de busca em feiras ou até mesmo o desenvolvimento pela própria empresa de sistemas que facilitem a operação dos serviços.

4.8.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento exerce uma importante função dentro do BSC, pois ela é a responsável por oferecer condições para que os demais objetivos, firmados nas perspectivas anteriores, sejam atingidos.

Nessa perspectiva foram estabelecidos três objetivos: qualificação dos colaboradores, alinhamento das metas e geração de política de motivação, com apenas um indicador de resultado, que é a produtividade por colaborador.

O primeiro objetivo, qualificação dos colaboradores, apresenta dois vetores de desempenho, que são: treinamento de colaboradores; e desenvolvimento do relacionamento interpessoal. Para o treinamento de colaboradores a empresa deseja implantar um plano de

desenvolvimento de habilidades pessoais que tem por finalidade treinar um certo contingente por período. Esse treinamento pode se realizar por meio de cursos, palestras, criadas pela própria empresa ou já existentes no mercado, ou *fantours*, encontros de agentes de viagens que permitem um conhecimento prático dos serviços que a empresa pode disponibilizar aos seus clientes. O outro vetor é o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, que utilizaria como iniciativa a realização de atividades que estimulem a união da equipe.

O objetivo de alinhamento das metas pessoais com as metas organizacionais possui a satisfação dos colaboradores como vetor de desempenho. Para a concretização deste, iniciativas de incentivo a colaboradores que individualmente atinjam a taxa de crescimento desejada devem ser implantadas. Assim, todas as vezes que a empresa estipular certa porcentagem de crescimento, para a captação de clientes, lucratividade etc., o colaborador que atingir a mesma taxa de crescimento, considerando seus resultados individuais, se beneficiará com alguma vantagem oferecida pela empresa.

O último objetivo é o de geração de política de motivação. Neste, o vetor de desempenho é o aumento de incentivos motivados por metas atingidas. Assim, busca-se estimular os funcionários a alcançarem as metas globais da empresa. Espera-se um espírito de equipe e um ambiente de incentivo que propiciará a motivação.

5. Considerações finais

No desenvolvimento do trabalho foi observado que a empresa Golden Tour International apresenta atualmente uma situação competitiva confortável.

Com o auxílio do modelo das cinco forças competitivas de Porter, observou-se que a empresa não sofre grandes pressões de concorrentes, os produtos substitutos ainda não constituem um problema que deve ser enfrentado pela empresa e existem barreiras para impedir que facilmente outros concorrentes surjam. O maior obstáculo enfrentado pela empresa é o reduzido poder de barganha da agência em relação aos seus fornecedores, principalmente às empresas aéreas, o que diminui suas chances na luta por um maior lucro e preços mais atrativos para os seus clientes.

A aplicação do modelo de SWOT permitiu a coleta de informações que demonstraram a força da empresa no mercado e as oportunidades passíveis de serem aproveitadas, assim como, seus pontos fracos, a serem driblados, e fraquezas potenciais, a serem enfrentadas.

Com a ajuda da análise interna e externa foi possível desenvolver um plano estratégico, que permite o sucesso da empresa no longo prazo. Esse foi realizado com a utilização do *Balanced Scorecard*, ferramenta estratégica desenvolvida nos anos 90 por Kaplan e Norton.

A aplicação da referida ferramenta oferece a Golden Tour International não apenas um sistema de gestão estratégica, mas também de avaliação de desempenho. Assim, será possível em todo o momento, avaliar se suas atividades estão de acordo com o plano de longo prazo.

Além dessa vantagem, outras podem ser proporcionadas pelo BSC, visto que a referida ferramenta permite que a empresa não enfatize seus resultados unicamente para o desempenho financeiro, mas também para o não-financeiro. Este fato permite a manutenção da sua competitividade e permanência no mercado.

No desenvolvimento do estudo benefícios motivados pela utilização do BSC foram constatados. Alguns deles são: aumento da atenção oferecida aos clientes; expansão do mercado de maneira coordenada; desenvolvimento dos colaboradores; estímulo à criação de um ambiente de motivação.

Com o que foi exposto, pode-se observar que, neste caso, o planejamento estratégico permitirá a neutralização de algumas ameaças potenciais encontradas na matriz de SWOT. Assim, pode-se, por exemplo, minimizar os danos causados pela entrada de produtos substitutos. Por meio de um contínuo treinamento e desenvolvimento dos profissionais os serviços oferecidos pela empresa poderão se destacar em relação aos serviços oferecidos pela *internet*. Assim, a Golden Tour International pode se especializar em oferecer serviços de consultoria na área de turismo dificilmente disponibilizados no meio eletrônico, para aqueles que assim desejarem. Entretanto, tal atitude não impede que posteriormente seus planos sejam modificados, podendo posteriormente, optar pela entrada no mundo virtual.

Além dessa, muitas outras decisões podem ser tomadas de maneira consciente pela agência, de modo a proporcionar-lhe um desempenho satisfatório a longo prazo. Com isto, perceptível é a importância do desenvolvimento desse trabalho na empresa estudada. Entretanto, este só terá valia se satisfatoriamente implementado pela organização.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Marilena Coelho; COSTA, Helder Gomes. *Métodos para avaliação da postura estratégica*. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 8, p. 1-18, abr./jun., 2001. Disponível em: <http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/Estrat%C3%A9gia_Analise%20Swot.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2005.
- BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARVALHO, Sergio. *Planejamento e Scorecard*. Rio de Janeiro: COP Editora, 2004.
- PLANEJAMENTO e Scorecard*. Produção da Suma Econômica. Rio de Janeiro, 2004. 1 DVD
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- COSTA, Eliezer Arantes. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FISCHMANN, Abelardo A.; ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento Estratégico na Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FONSECA, O. J. M. et al. *Manual de normas para elaboração de monografias, dissertações e teses*. Disponível em: <http://www.uea.edu.br/data/downloads/documentos/NORMAS_UEA.pdf>. Acesso em: 23 maio. 2005.
- KALLÁS, David. *Balanced scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresa*. 2003. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – [Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP](http://www.fae.usp.br/), São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438/>>. Acesso em: 01 março. 2005. 10:00.
- KAPLAN, Robert S.; DAVID, Norton P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LOBATO, David Manazes. et al. *Estratégia de Empresas*. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2003.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil LTDA, 1985.
- THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.