



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS  
Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial Estratégica

Fábio de Sousa  
Gean Carlos Schurhaus  
Gabriela Cabral da Silva  
Neide Henedi Lemos

Elaboração do Planejamento Estratégico para uma empresa de setor de  
ecoturismo: um estudo de caso na Adrenailha

Florianópolis  
2012

Fábio de Sousa  
Gean Carlos Schurhaus  
Gabriela Cabral da Silva  
Neide Henedi Lemos

Elaboração do Planejamento Estratégico para uma empresa de setor de ecoturismo:  
um estudo de caso na Adrenailha

Projeto Integrador aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial Estratégica, na Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis.

Orientadora: Msc. Silvana Toriani

Florianópolis  
2012

Fábio de Sousa  
Gean Carlos Schurhaus  
Gabriela Cabral da Silva  
Neide Henedi Lemos

Elaboração do Planejamento Estratégico para uma empresa de setor de ecoturismo:  
um estudo de caso na Adrenailha

Projeto Integrador aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial Estratégica, na Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis.

Docente da Disciplina Integradora

Prof. Einstein Randal Pereira Gomes, Me.

Docente Orientador do Projeto Integrador

Profa. Silvana Toriani, Ma.

Docente da Disciplina de Técnicas de Pesquisa

Profa. Rosângela Calza, Ma.

Prof. Eli Lopes da Silva, Me.

Coordenação do Programa de Pós Graduação:

Profa. Francine dos Santos Corrêa

Florianópolis

2012

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a empresa ADRENAILHA pela credibilidade, aqui representada por: Ana Paula Limonta Maia, Gabriella Zampoli de Assis, Helder Gusso, Sérgio José Machado. Aos Docentes, pelo desenvolvimento acadêmico do Saber, Saber ser e Saber Fazer: Andressa Darosci, Anderson Pacheco, Carla Regina da Veiga, Einstein Randal Gomes, Fernanda Martins Piacentini, Jaqueline Keller, Jaqueline Stumm, Mauricio Rodrigues de Magalhães, Marcio Sartori, Marcus Vinicius Lima, Marilda Todescat, Silvana Toriani, Rosangela Calza, Ronaldo Marcial Pasquini, Teresa Cristina Rebello

Aos amigos pela disponibilidade e auxílio na construção do Projeto Integrador: Adilton Valdori Sagaz, Fabian Marcelo Alza Spilborghs, Jorge do Prado, Mairla Pereira Pires da Costa e Rafael Espindola. Aos colegas do Curso de Pós Graduação G.E.E., pela rica caminhada ao longo desses 14 meses e a Deus pela oportunidade amorosa do aprendizado.

“São as pessoas e não os processos que fazem a diferença”  
(DINSMORE 2004)

## RESUMO

Nos últimos anos, houve um incremento substancial no setor de turismo brasileiro. Além da crescente profissionalização de todos os *players* atuantes no setor, também a esfera pública contribuiu positivamente para a estruturação da atividade turística, mediante o aproveitamento dos recursos naturais e a potencialização de grandes eventos no país (Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016). Este trabalho apresenta por meio de um estudo de caso, a empresa Adrenailha que tem como segmento a atividade de ecoturismo, turismo de aventura e treinamento empresarial comportamental ao ar livre (T.C.A.L.). Foram utilizados métodos de pesquisa qualitativa e quantitativas que permitiram a identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa bem como o segmento-alvo a ser atingido. Identificou-se também que a sazonalidade, uma variável ambiental marcante em Florianópolis que impacta negativamente o fluxo de caixa da empresa. Percebeu-se então a importância da elaboração de um planejamento estratégico por meio da identificação do segmento de mercado, diferenciais competitivos e ações para aumentar as vendas na baixa temporada. Como resultado foi elaborado o plano de vendas para o produto T.C.A.L. corporativo assim como a sua viabilidade econômico-financeira. Espera-se que com a estruturação do Plano de Vendas a empresa possa fortalecer sua imagem na baixa temporada e aumentar sua rentabilidade.

**Palavras-chave:** Ecoturismo. Planejamento Estratégico. Segmentação de mercado. Treinamento Comportamental ao Ar Livre. Plano de Vendas.

## ABSTRACT

In recent years, Brazil has faced a substantial increase in tourism. Further the rising professionalization of all action players, the public sphere positively aid for the frameworking of touristic activity besides the use of natural resources and the potencialization of great shows in the country (World Cup in 2014 and World Olympics in 2016). This paper presents an exploratory study used by Adrenailha company that has ecotourism activity, adventure tourism and outdoor corporate study training (TCAL) as a segment. Methods were used for qualitative and quantitative research that identified the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company and the target segment to be reached. It was also identified that the seasonality, an environmental variable in Florianopolis marked negative impact on the company's cash flow. It was realized then the importance of developing a Strategic Plan by identifying the following market shares and competitive advantages to increase sales in the low season. As a result of the Strategic Plan was drawn an Sales Plan for the product TCAL corporate as well as its economic feasibility. It is hoped that with the structure of the Sales Plan the company to strengthen its image in the low season and increase their profitability.

**Keywords:** Ecotourism, Strategic Plan, Market Segmentation, outdoor corporate study training and Sales Plan.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide organizacional - Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	39
Figura 2: Tipos e Níveis de Planejamento nas empresas .....	40
Figura 3: Processo do planejamento estratégico .....	50
Figura 4: Cinco Forças de Porter .....	54
Figura 5: Estrutura 4 Ps .....	58
Figura 6: Áreas de Atuação - Atividades Adrenailha .....	94
Figura 7: Aventuras na Água.....	95
Figura 8: Cultura e Integração.....	96
Figura 9: Vida Selvagem .....	96
Figura 10: Aventura na Terra .....	96
Figura 11: Adrenailha Surfrafting.....	97
Figura 12: Adrenailha TCAL.....	98
Figura 13: Workshop Treinamento TCAL.....	99
Figura 14: Treinamento T.C.A.L. ....	100
Figura 15: T.C.A.L. Empresarial.....	101
Figura 16: T.C.A.L. Empresarial.....	102
Figura 17: Facilitadores TCAL Adrenailha.....	103
Figura 18: Organograma Adrenailha .....	109
Figura 19: Estatísticas de Classes IBGE.....	130
Figura 20: Movimento estimado de turistas em Santa Catarina.....	130
Figura 21: Entradas internacionais em Santa Catarina .....	131
Figura 22: Entradas internacionais em Santa Catarina .....	131
Figura 23: Organograma Adrenailha .....	155
Figura 24: Colaboradores Adrenailha.....	156
Figura 25: Estrutura física Adrenailha .....	157
Figura 26: Processos Adrenailha .....	157
Figura 27: Localização via satélite e terrestre da empresa Adrenailha .....	166
Figura 28: Plano de Vendas.....	181
Figura 29: Evolução de estoque de empresas e empregos .....	185
Figura 30: Classificação do Porte Empresarial.....	186
Figura 31: Classificação do Porte Empresarial em % .....	186
Figura 32: Evolução de estoque de empresas e empregos .....	188
Figura 33: Classificação do Porte Empresarial.....	189
Figura 34: Classificação do Porte Empresarial em % .....	189
Figura 35: Ramo atividade .....	190
Figura 36: Número de Colaboradores das Empresas do Setor da Indústria ..	191
Figura 37: Número de Colaboradores das Empresas do Setor de Serviços ..	191
Figura 38: Investimento em Treinamento .....	191
Figura 39: Valor Investido em Treinamentos.....	192

Figura 40: Motivos para realização dos treinamentos .....	192
Figura 41: Conhecimento do Produto TEAL.....	193
Figura 42: Investimento em TEAL .....	193
Figura 43: Os 09 Passos do plano de comunicação .....	195
Figura 44: Folder .....	199
Figura 45: E-mail marketing .....	200
Figura 46: E-mail marketing .....	201
Figura 47: Portfólio .....	202
Figura 48: Cartão Visita.....	202
Figura 49: Uniforme.....	203
Figura 50: Material personalizado – bloco de anotações e caneta.....	203
Figura 51: Material personalizado – Capa Apostila e Pasta.....	204
Figura 52: Mídia Internet - Portal Adrenailha e Facebook.....	206

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo de técnicas de planejamento.....	40
Quadro 2: Exemplo de diferentes ferramentas de comunicação.....	61
Quadro 3: Perfil Consumidor em Ecoturismo .....	63
Quadro 4: Plano de Vendas .....	71
Quadro 5: Colaboradores Adrenailha .....	110
Quadro 6: Impostos.....	110
Quadro 7: Colaboradores Autônomos.....	112
Quadro 8: Pesquisa perfil do turista de aventura e ecoturista do Brasil .....	126
Quadro 9: Perfil demográfico destes turistas.....	127
Quadro 10: Perfil sócio demográfico do turista brasileiro .....	128
Quadro 11: Principais mercados nacionais emissores de turistas para .....	132
Quadro 12: Principais motivos de viagens .....	132
Quadro 13: Entidades regulamentadoras e fiscalizadoras .....	142
Quadro 14: Unidade Associados ACIF.....	149
Quadro 15: Dado dos componentes da empresa.....	155
Quadro 16: Análise Concorrência 1 .....	172
Quadro 17: Análise Concorrência 2 .....	172
Quadro 18: Análise Concorrência 3 .....	172
Quadro 19: Análise Concorrência 4 .....	173
Quadro 20: Análise Concorrência 5 .....	173
Quadro 21: Análise Swot - Oportunidades e Ameaças .....	174
Quadro 22: Análise Swot – Pontos Fortes e Fracos.....	176
Quadro 23: Cenários Prospectivos.....	178
Quadro 24: Objetivos Estratégicos.....	180
Quadro 25: População Catarinense .....	185
Quadro 26: Empresas e Empregos segundo porte .....	186
Quadro 27: População Florianopolitana .....	188
Quadro 28: Serviços Adrenailha.....	194
Quadro 29: Composto de marketing .....	198
Quadro 30: Venda pessoal.....	205
Quadro 31: Cronograma: Mídia Impressa .....	205
Quadro 32: Cronograma:Mídia Pessoal .....	206
Quadro 33: Cronograma Mídia Internet.....	206
Quadro 34: Venda Pessoal .....	207
Quadro 35: Cursos de Aperfeiçoamento .....	207
Quadro 36: Análise das Mídias .....	209

Quadro 37: Despesas Fixas Adrenailha.....	212
Quadro 38: Planilha de custos de investimento .....	213
Quadro 39: Planilha de custos com o TCAL.....	214
Quadro 40: Custos projetados com o TCAL.....	214
Quadro 41: Planilha de despesas fixas da Adreailha .....	216
Quadro 42: Planilha de fluxo de caixa.....	216
Quadro 43: Planilha de retorno sobre o investimento - ROI.....	217
Quadro 44: Planilha de tempo de retorno do investimento - Payback.....	218
Quadro 45: Taxa interna de retorno - TIR .....	219
Quadro 46: Valor presente líquido - VPL.....	219

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 OBJETIVO.....</b>	<b>19</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	19
1.1.2 Objetivo Específico.....	19
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>20</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TURISMO.....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Turismo no Brasil.....	24
3.1.2 Turismo em Santa Catarina .....	25
3.1.3 Turismo em Florianópolis.....	27
3.1.4 Ecoturismo.....	29
3.1.5 Ecoturismo e TEAL (Treinamento Experimental ao Ar Livre) .....	30
3.1.5.1 Metodologia de implantação do TEAL.....	35
3.1.6 Planejamento Estratégico.....	37
3.1.6.1 Etapas do Planejamento Estratégico.....	42
3.1.6.2 Análise do Ambiente Externo e Interno .....	50
3.1.7 Marketing Estratégico .....	57
3.1.7.1 Descrição dos 4Ps.....	57
3.1.7.2 Comportamento do consumidor .....	61
3.1.7.3 Relacionamento com o Cliente.....	63
3.1.7.4 Segmentação de Mercado .....	64
3.1.7.5 Posicionamento de Mercado .....	69
3.1.7.6 Potencial de mercado.....	69
3.1.7.7 Potencial de vendas .....	70
3.1.7.8 Plano de Vendas .....	70
3.1.8 Ambiente de Análise Financeira .....	76
3.1.9 Ambiente Organizacional .....	77
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>87</b>

<b>4.1 PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.1 Caracterização do projeto .....</b>	<b>88</b>
<b>4.1.2 Técnica de coleta de dados.....</b>	<b>89</b>
4.1.2.1 <i>Pesquisa Bibliográfica .....</i>	89
4.1.2.2 <i>Método Estudo de Caso e Pesquisa de Campo.....</i>	89
4.1.2.3 <i>Questionário .....</i>	90
4.1.2.4 <i>Etapas do desenvolvimento da Coleta de Dados.....</i>	90
<b>4.1.3 Forma e análise dos dados .....</b>	<b>92</b>
<b>4.1.4 Apresentação da Estrutura Analítica.....</b>	<b>92</b>
<b>4.2 OBJETO DO ESTUDO .....</b>	<b>94</b>
<b>4.2.1 Apresentação da Empresa .....</b>	<b>94</b>
4.2.1.1 <i>Segmento Empresarial.....</i>	94
4.2.1.2 <i>Abrangência de atuação.....</i>	95
4.2.1.3 <i>Produtos e Serviços .....</i>	95
4.2.1.3.1 <i>Segmento Corporativo.....</i>	98
4.2.1.4 <i>Organização Jurídica.....</i>	105
4.2.1.5 <i>Missão e Visão .....</i>	105
4.2.1.5.1 <i>Considerações dos pesquisadores:.....</i>	106
4.2.1.6 <i>Diretrizes/Valores da Empresa .....</i>	106
4.2.1.7 <i>Planejamento Tributário .....</i>	109
4.2.1.8 <i>Perfil do Cliente .....</i>	112
<b>5 ANÁLISE.....</b>	<b>115</b>
<b>5.1. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....</b>	<b>115</b>
<b>5.1.1 Macroambiente Externo.....</b>	<b>115</b>
5.1.1.2 <i>Forças Político-legal.....</i>	115
5.1.1.3 <i>Forças Tecnológicas .....</i>	120
5.1.1.4 <i>Forças Ecológicas .....</i>	121
5.1.1.5 <i>Forças econômicas .....</i>	122
5.1.1.6 <i>Forças Socioculturais .....</i>	123
5.1.1.7 <i>Forças Demográficas .....</i>	125
5.1.1.8 <i>Cenário Econômico .....</i>	134
<b>5.1.2 Microambiente Externo.....</b>	<b>140</b>
5.1.2.1 <i>Principais fornecedores e insumos.....</i>	140

5.1.2.2 Principais empresas concorrentes .....	140
5.1.2.3 Órgãos reguladores e fiscalizadores do segmento .....	142
5.1.2.4 Principais organizações que atuam como parceiros .....	144
5.1.2.5 Terceirização.....	146
5.1.2.6 Perfil do Cliente .....	146
5.1.2.7. Logística Integrada.....	152
<b>5.2. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO .....</b>	<b>152</b>
<b>5.2.1 Ambiente Organizacional .....</b>	<b>152</b>
5.2.1.1 Análise da Cultura .....	153
5.2.1.2 Poder.....	154
5.2.1.3 Organograma Organizacional .....	155
5.2.1.4 Fluxos e Procedimentos Operacionais.....	158
5.2.1.5 Gestão Informacional .....	158
5.2.1.6 Investimento Tecnológico.....	158
5.2.1.7 Estrutura Física: Investimento Tecnológico.....	158
<b>5.2.2. Ambiente Organizacional – Gestão de Pessoas.....</b>	<b>158</b>
5.2.2.1 Descrição de Cargos.....	160
5.2.2.2 Perfil profissional .....	162
5.2.2.3 Análise Interna e Externa do mercado em RH .....	162
5.2.2.4 Treinamento e Capacitações.....	163
5.2.2.6 Política de retenção de capital Intelectual .....	163
<b>5.2.3 Ambiente de Marketing e Comercialização .....</b>	<b>164</b>
5.2.3.1 Histórico e projeções de vendas .....	164
5.2.3.3 Ações de comunicação .....	169
5.2.3.4 Orçamentalização.....	169
5.2.3.5 Ações de Relacionamento com clientes.....	170
<b>5.2.4 Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>170</b>
<b>5.2.5. Posição competitiva com base nas Cinco Forças de Porter .....</b>	<b>171</b>
5.2.5.1. Análise da Concorrência .....	171
<b>5.2.6. Análise externa e interna da empresa .....</b>	<b>173</b>
5.2.6.1 Oportunidades e Ameaças (externas).....	174
5.2.6.2 Pontos Fracos e Fortes (internos).....	175
<b>5.3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>177</b>

<b>5.3.1 Construção de Cenários Prospectivos.....</b>	<b>177</b>
<b>5.3.2 Construção dos Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>180</b>
<b>5.4 PLANO DE VENDAS.....</b>	<b>180</b>
<b>5.5 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO .....</b>	<b>211</b>
<b>5.5.1. Ambiente Financeiro.....</b>	<b>211</b>
<b>5.5.2. Viabilidade Econômico-Financeira do Plano de Vendas .....</b>	<b>213</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>221</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, houve um incremento substancial no setor de turismo brasileiro. Além da crescente profissionalização de todos os *players* atuantes no setor, também a esfera pública contribuiu positivamente para a estruturação da atividade turística, mediante o aproveitamento dos recursos naturais e a potencialização de grandes eventos no País. Tais eventos como Pan em 2007, WTTC em 2009, Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016.

As empresas do setor turístico devem se adequar a esse provável potencial de mercado atentando para as atividades governamentais que estão incentivando programas de profissionalização, como por exemplo, o Pronatec Copa que visa profissionalizar o mercado para receber tais eventos. Além disso, estão previstas melhorias de infra-estrutura como, por exemplo, o aeroporto Hercílio Luz na capital catarinense.

Desta forma, ressalta-se a importância de um adequado planejamento por parte das empresas independente do seu porte e seguimento de atuação. Segundo Oliveira (2004, p. 64) toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas e a maior parte delas apresenta alguma forma de desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal.

Para Kotler (1992, p.63), o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

O turismo é hoje uma das maiores atividades econômicas do mundo – uma forma de pagar pela conservação da natureza e de valorizar as áreas que ainda permanecem naturais (LINDEBERG; HAWKINS, 2002).

Conforme Ignarra (1999), turismo é uma atividade que tem grande importância no desenvolvimento socioeconômico e possui grande poder de redistribuição espacial de renda, intensifica a mão-de-obra, possui papel importante na conservação do meio natural e desenvolvimento cultural da comunidade.

Barreto afirma que

O turismo é definido como movimento de pessoas, fenômeno que envolve antes de mais nada gente. É o ramo das ciências sociais e não das ciências econômicas, e transcende a esfera das meras relações da balança comercial. O turismo permitindo ao indivíduo que se distancie de seu meio e

de seu cotidiano, torna-se cada vez mais uma necessidade para o bem-estar humano (BARRETO,2000, p.1).

De acordo com a OMT (Organização Mundial do Turismo) 2011, estão relacionadas ao turismo as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros.

Em relação ao setor de turismo, há ainda outros seguimentos entre os quais destacamos o Ecoturismo. Segundo Lindberg e Hawkins (2002) o interesse crescente pelo ecoturismo entre governos dos países em desenvolvimento, os operadores comerciais, as organizações assistenciais e os conservacionistas dá a dimensão de seu enorme potencial econômico e de conservação. Os ecoturistas gastam bilhões de dólares todos os anos. Mas a importância do ecoturismo vai muito além desses números. Os ecoturistas gostam de utilizar os recursos e a mão-de-obra local. Isso se traduz em entrada de divisas do exterior, projetos adequados ao meio ambiente e engajamento dos moradores da região na indústria de viagens. De acordo com Lindeberg e Hawkins

Ecoturismo é um segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas (LINDEBERG; HAWKINS, 2002).

As atividades realizadas no ecoturismo hoje são inclusive utilizadas em treinamentos empresariais. De acordo com Inácio (2012) o Treinamento Experiencial ao Ar Livre é usado como ferramenta no desenvolvimento de profissionais. Criado pela Dinsmore Associates em 1992, com a introdução no mercado brasileiro da metodologia outdoor training pelo consultor Paul Campbell Dinsmore. O treinamento ao ar livre evoluiu durante os anos firmando-se como uma ferramenta de aplicações variadas e resultados diferenciados. Aproveitando essa possibilidade as empresas criaram o TEAL, atividade na qual os funcionários utilizam-se de esportes de aventura para desenvolver comportamentos desejados pelas instituições, tais como: liderança, espírito de equipe, integração, mudanças, negociações, tomada de decisão e riscos calculados. Dinsmore declara que

As atividades do Teal são formatadas com base no diagnóstico de um consultor especializado sobre o código de crenças e valores de uma

empresa e as competências gerenciais caracterizadas como fatores decisivos de sucesso (DINSMORE, 2004, p. 74).

## 1.1 Especificação do Problema

A empresa Adrenailha atua há 12 anos na região da Grande Florianópolis oferecendo atividades de Ecoturismo, Turismo de Aventura e Treinamento Comportamental ao Ar Livre (T.C.A.L.). A empresa é composta por três sócios proprietários e um colaborador na área administrativa e atendimento ao cliente. Este quadro aumenta no período de alta temporada quando há maior movimentação das atividades com a chegada de turistas.

A Adrenailha oferece uma série de atividades na prestação de seus serviços, tais como *surf-rafting*, *sandboard*, *carveboard* e *surf*; a Adrenailha Dive com a escola de mergulho PADI, operações de mergulho e snorkeling; Adrenailha Trekking, atividades de caminhada, expedições de 2 a 8 dias, rapel e escalada; Adrenailha Kayak com a escola de canoagem e atividades com caiaques em mar, lagoas e rios e o caiaque surf e por último a Adrenailha Ar com atividades com *kite landboard* e *kite sandboard*. Para o seguimento corporativo a Adrenailha desenvolve projetos voltados para o desenvolvimento de equipes e grupos que objetivam o aprimoramento das qualidades do ser humano no universo do trabalho – o T.C.A.L.

No entanto, apesar da gama de serviços oferecidos, uma das principais variáveis ambientais de Florianópolis, a sazonalidade, é um dos problemas enfrentados pela empresa. No verão, as vendas ocorrem satisfatoriamente, contudo decaem gradativamente a partir de abril quando inicia o inverno e baixa temporada, perdurando até outubro. Esta queda financeira que ocorre na baixa temporada impacta o fluxo de caixa da Adrenailha, fazendo com que a empresa contenha gastos pertinentes a possíveis melhorias ou possibilidades de novos investimentos.

Além disso, o processo de comercialização da Adrenailha encontra-se desestruturado. A falta de identificação adequada de seus clientes reflete na captação e fidelização dos mesmos impossibilitando que sejam atraídos para outras atividades como, por exemplo, o T.C.A.L. Desta forma, percebe-se o não planejamento por parte da empresa com vistas na resolução destes problemas. Fica então a questão: A elaboração do Planejamento Estratégico poderá minimizar a sazonalidade, bem como promover melhorias aos demais processos da empresa Adrenailha?

Pelos motivos expostos os pesquisadores desenvolveram o Planejamento Estratégico para a empresa Adrenailha buscando identificar estratégias que venham de encontro às necessidades reais da empresa.

## **1.2 Objetivo**

A seguir são apresentados os objetivos a serem alcançados neste estudo.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

De modo a tornar o objeto deste estudo factível, estabelece-se como objetivo geral Estruturar o Planejamento Estratégico para uma empresa do setor de ecoturismo, mediante um estudo de caso na Adrenailha.

### **1.1.2 Objetivo Específico**

De modo a tornar o objeto de estudo mensurável em suas partes, estabelecem-se os seguintes objetivos de pesquisa:

- Identificar a segmentação do mercado de ecoturismo, compreendendo suas características, atitudes e comportamento.
- Definir o segmento-alvo para a empresa, com atuação geográfica no mercado do estado de Santa Catarina.
- Definir diferenciais competitivos para atender adequadamente o segmento-alvo escolhido.
- Elaboração de ações para alavancar a venda na baixa temporada.

## **2 JUSTIFICATIVA**

As mudanças ambientais cada vez mais rápidas no mercado globalizado atual e uma postura mais racional do consumidor no processo de decisão de compra reforçam a necessidade das empresas em alcançar vantagens competitivas em relação à concorrência.

Acreditamos que ao identificar a segmentação do mercado do ecoturismo, será possível visualizar os diferentes grupos de consumidores, cada um com suas necessidades e desejos específicos.

O estudo destes grupos em conjunto com a análise de mercado permitirá a identificação do segmento-alvo que mais se adéqua à realidade da empresa, o que irá permitir um posicionamento claro no mercado. Este posicionamento estratégico proporciona uma maneira de identificar oportunidades de mercado e de ajustar os seus produtos e serviços ao seu segmento-alvo.

Concluimos que após a definição de um público-alvo será necessário elencar os diferenciais competitivos para atender adequadamente este público, fazendo com que esses recursos contribuam para criar valor aos seus clientes, estabelecendo uma vantagem competitiva sustentável.

Como resultado deste estudo, será possível estruturar o Planejamento Estratégico para a empresa, buscando identificar ações estratégicas que contribuam para a geração de renda direcionando esforços na implementação dos objetivos definidos.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A presente subseção apresenta o referencial teórico que dá sustentação a este trabalho. A seguir será explanado a situação do turismo e ecoturismo Nacional, Santa Catarina, Florianópolis e os conceitos de Planejamento Estratégico e suas respectivas etapas de elaboração, Marketing Estratégico, Segmentação de mercado e Posicionamento de mercado.

#### **3.1 Evolução Histórica do Turismo**

De acordo com Ruschmann (2003), a palavra turismo tem sua origem na expressão inglesa *tour-ism*, que por sua vez deriva do vocabulário francês *tour*, quando ainda no século XIX ingleses diziam *fair um tour* (dar uma volta), referindo-se ao ato de viajar pelo próprio continente europeu, onde o termo passou a ser utilizado em vários idiomas. A prática do turismo se intensificou no século XX em decorrência da modernização tecnológica, responsável por uma revolução nos meios de transporte e por novos recursos de engenharia e arquitetura, cujos reflexos afetaram a construção civil e, portanto, no setor hoteleiro.

Segundo Ignarra (2006) em termos históricos, o turismo teve início quando o homem deixou de ser sedentário e passou a viajar principalmente motivado pela necessidade de comércio com outros povos, surgindo então o turismo de negócios antecedendo o de lazer. Tinha motivação econômica para as grandes viagens exploratórias dos povos antigos, que buscavam conhecer novas terras para sua ocupação e posterior exploração. Dessa forma o turismo de aventura data de milênios antes de Cristo. A motivação religiosa também foi responsável por viagens na idade média, por intermédio das cruzadas.

#### **Das Origens até o século XIX**

De acordo com Dias (2005) embora a palavra turismo tenha sido criada no século XIX, existiram viagens no passado que poderiam ser perfeitamente caracterizadas como uma forma de atividade turística.

Na antiga Grécia, os gregos realizavam viagens para a visitação ao oráculo de Delfos, que podem ser considerados precursores do atual turismo religioso. Essas peregrinações envolviam algum tipo de infra-estrutura de alojamento, alimentação, que embora incipiente contivesse o elementos que definem o turismo. De suma importância eram os jogos para os gregos, que, além do caráter esportivo, tinham um aspecto religioso e eram realizados periodicamente, como as Olimpíadas que atraíam até 200 mil pessoas, que esgotavam a água potável e as acomodações, e consumiam muita comida, vinho e suvenires nos cinco dias de jogos. Muitos Gregos, filósofos em particular, realizavam viagens para outras regiões com objetivo de adquirir conhecimentos, conhecido como turismo cultural (DIAS, 2005, p.32).

### **Da Revolu o Industrial até a Primeira Guerra Mundial**

De acordo com Dias (2005), os avanços tecnológicos que propiciaram a Revolu o Industrial também contribuíram para a falicitac o das viagens, ampliando o público em condições de realiz -las. O descobrimento do vapor como fonte de energia que passou a ser utilizada em navios propiciou deslocamentos em massa de pessoas jamais vistas antes. Mas foi com a invenção do trem e das ferrovias que se deu um formidável aumento de pessoas viajando, de forma confortável e segura. E foi utilizando este meio de transporte que na Inglaterra Thomas Cook praticamente iniciou a época moderna do turismo.

### **O período entre as duas Guerras Mundiais**

Segundo Dias (2005) no in cio do século XX, o surgimento do automóvel permitiu ampliar ainda mais o número de pessoas que viajavam. A utilização do automóvel, que aumentou consideravelmente quando Henry Ford partiu para sua produção em massa, permitiu a incorporação de amplas camadas da população no turismo, o que tornou necessária a construção de rodov as que permitissem o deslocamento massivo de veículos que transportavam pessoas que viajavam pelo prazer de dirigir e para conhecer novos caminhos. Um fato importante ocorrido em 1936 que foi fundamental para o crescimento do turismo nos próximos anos foi a realização da primeira convenção internacional de trabalho, criada com o objetivo de conseguir férias remuneradas para os trabalhadores.

## **Da Segunda Guerra Mundial até a década de 60**

De acordo com Dias (2005) a partir do ano de 1945, a aviação se incorpora como meio de transporte utilizado pela indústria turística, sendo ampliados os números de destinos turísticos. Com a advento do turismo de massas, nos países industrializados, integrantes de todas as classes sociais tendem a praticar o turismo, que se incorpora gradativamente aos hábitos e costumes das pessoas principalmente as que habitam os grandes centros. A partir dessa época o turismo desenvolveu-se rapidamente, transformando-se no maior movimento de massa já ocorrido na história da humanidade.

## **Da década de 70 até a década de 80**

Dias (2005) cita ainda que devido ao aumento dos preços do petróleo em 1973, os preços dos serviços turísticos sobem consideravelmente, produzindo-se uma recessão no setor que durou até 1978, ano em que se dá início uma recuperação.

As características desse período são: evolução do transporte, forte crescimento da indústria turística, aplicação de novas tecnologias na indústria turística, política de cooperação internacional, tendências dos mercados emissores e receptores e concentração empresarial.

## **Da década de 90 ao início do século XXI**

Para Dias (2005), crescem as modalidades de turismo alternativo como uma tendência em relação ao turismo de massas, predominantemente de “sol e praia”, destacando-se o turismo voltado para a natureza. O turista torna-se mais exigente com o produto, cobrando qualidade em todos os subprodutos que utiliza durante a viagem. Por outro lado a consciência ambiental também cresce, fazendo com que interfira na escolha dos destinos.

O turismo experimenta um processo de crescimento sem precedentes, tornando-se o maior movimento de pessoas já ocorrido na história da humanidade; ascende à posição de principal atividade econômica mundial,



superando setores tradicionais, como o setor petrolífero, automobilístico e eletrônico, e as previsões da OMT, apontam o aumento dessa tendência para o futuro (DIAS, 2005, p. 40).

### **3.1.1 Turismo no Brasil**

De acordo com Barreto (1997) no Brasil o turismo como fenômeno social começou depois de 1920. Pode-se traçar um marco com a criação da Sociedade Brasileira de Turismo em 1923, que depois se tornaria o Touring Clube. A partir de 1950, grandes contingentes passam a viajar mas, apesar de ser principalmente um turismo de massa, nunca atingiu o total da população. As classes altas consomem turismo particular e as classes médias, turismo de massas. Há algumas instituições preocupadas com o turismo social, porém a crise econômica atual está fazendo com que cada vez seja mais restrita a faixa de população que tem acesso a viagens de longa distância ou duração. O meio de locomoção mais usado é o avião, seguido do carro particular para distâncias curtas dentro do país.

Segundo Rodrigues (1994), na primeira metade da década de 1980, ocorreram diversos movimentos sociais, consequência do longo período de repressão pelo qual passaram. O regime socialista era muito questionado a respeito de seus ideais. Em tese, a partir da revolução, o governo deveria estar ao lado da população, porém, a mesma sempre era submetida às imposições políticas e econômicas.

O Estado Desenvolvimentista deixou marcas que foram de difícil solução. A dívida externa contraída em prol da modernidade do país, as taxas de impostos subsequentes e a inflação tendiam para a desvalorização de qualquer moeda que fosse criada, além da diminuição do poder aquisitivo da maioria da população (HOBBSAWM, 1995, p.54).

Para Rezende (1999, p.80) os avanços tecnológicos promovidos pelos países abastados tiveram duas repercussões, nas quais o setor foi afetado. Em primeiro lugar, houve uma separação evidente de países pobres e ricos, em que estes jogam de acordo com as suas necessidades e anseios econômicos. Em segundo, houve uma mudança nos valores e modos de vida da sociedade, cada vez mais consumista, em que o turismo acaba se tornando mercadoria.

Flávio Dino, Presidente do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) cita em entrevista ao site Brasil Econômico, que 2011 foi o melhor ano para o turismo em nossa história. Recebemos mais de 5,4 milhões de turistas estrangeiros e fechamos o ano com mais de US\$ 6,5 bilhões de entradas de divisas oriundas das atividades. Esses indicadores favoráveis derivam do notável esforço de nossos empresários e profissionais do turismo, associado aos programas dos governos federais, estaduais e municipais, que vêm investindo crescentemente em infraestrutura e promoção turística. Em 2012 a EMBRATUR irá lutar por números ainda melhores, utilizando ferramentas já conhecidas e desenvolvendo novas, por exemplo, a comunicação digital.

### **3.1.2 Turismo em Santa Catarina**

Segundo Zanella (1999), as atividades turísticas somente se tornam um objeto importante de preocupações, principalmente políticas, após as enchentes ocorridas no estado em 1983, onde o turismo entra como uma das alternativas para reconstrução do Vale do Itajaí. As festas de outubro foram inventadas justamente após as enchentes que se abateram sobre Santa Catarina, sendo alternativa prioritária para a reconstrução das regiões atingidas no Estado, desta forma o turismo passa a nortear as políticas de desenvolvimento dessas áreas. O autor cita ainda que por este motivo, a partir da década de 1980 os documentos oficiais de propagandas turísticas e mesmo artigos científicos acabam citando e descrevendo as diferenças regionais catarinenses através das distintas formas de colonização que são aproveitadas como ingredientes da visitação turística. Essa valorização do componente étnico é importante registrar, pois se trata de uma estratégia clássica de criação de nichos de mercado no turismo. Basta mencionarmos as experiências européias, nas quais as diferenças de língua, alimentação, comportamentos, folclore, são aproveitadas como mecanismos de afirmação e recriação de identidades locais e, é claro, de produção do turismo, através do resgate do passado, transformado em mercadoria.

De acordo com site manual do turista - guia do turista GTB, Santa Catarina é uma terra de muitas tradições. Após a expulsão dos espanhóis e com a fundação de sua capital em 1738, houve a necessidade de aceleração do povoamento da região para consolidação da posse do território até então ocupado por desbravadores

portugueses. Nesta época muitos habitantes das Ilhas dos Açores vieram para o Brasil, ali se instalaram e, além de manter suas atividades de subsistência, desenvolveram a pesca e incentivaram a construção naval. A eles se devem as festividades do ciclo do divino Espírito Santo, as danças conhecidas como fandangos e os folguedos do boi-na-vara.

Colonizada por diferentes povos, o Estado de Santa Catarina conserva as tradições de seus primeiros imigrantes, e uma exuberante natureza. Com as temperaturas médias variando entre 18°C a 25°C, pode ser visitado em qualquer estação. Santa Catarina, um dos estados mais organizados e desenvolvidos do país, é um convite para o turismo o ano todo

Um projeto formado por festivais temáticos em Urubici, Lages e São Joaquim, realizados no inverno, com o objetivo de potencializar o turismo da região e criar um festival Gastronômico mostrando a marca forte da culinária serrana, suas Culturas, além de conhecer os principais pontos turísticos, belezas naturais e serviços disponíveis na serra Catarinense.

Na Primavera, as festas se alternam, na cidade de Blumenau no mês de outubro, a Oktoberfest atrai pessoas do mundo todo. A cidade de Joinville recebe turistas que vêm apreciar o Festival Nacional de Dança, reconhecido também internacionalmente por ter a única sede do Balé Bolshoi fora da Rússia.

O Turismo em Santa Catarina está dividido em sete regiões que nos oferecem variadas opções:

Grande Florianópolis – praias, ecoturismo, esportes náuticos, monumentos históricos, turismo religioso, passeios para as ilhas.

Caminho dos Príncipes – ecoturismo, lindas cidades, museus, passeio de locomotiva, flora exuberante e neste roteiro estão incluídas as cidades de Joinville e Rio Negrinho.

Rota do Sol – Belas praias, parques ecológicos propícios para a prática de esportes radicais e turismo off-road, Parque Temático de Beto Carrero World são as atrações turísticas dessa parte do Estado de Santa Catarina. Neste roteiro turístico estão incluídas as famosas praias do Balneário Camboriú, Itapema, Itajaí, Porto Belo e Bombinhas.

Vale Europeu – Arquitetura e culinária típica da colonização alemã, festas de outubro, cervejarias, ecoturismo, turismo religioso no Santuário de Santa Paulina em

Nova Trento. Neste roteiro estão incluídas as cidades de Blumenau, Pomerode, Brusque, Indaial e Rio do Sul.

Vale do Contestado – os municípios dessa parte do Estado revelam as marcas da Guerra do Contestado em seus museus e monumentos. Região produtora de maçãs (cidade de Fraiburgo) e uvas (cidade de Videira). Destacam-se a cozinha típica da colonização italiana e festas. Estão incluídas neste roteiro turístico as cidades de Treze Tílias (colonização tiroleza), Curitibanos, Rio das Antas e Campos Novos.

Grande Oeste Catarinense – Águas termais, ecoturismo, esportes radicais, festas, rodeios, culinária variada típica da colonização italiana, alemã e gaúcha. Estão incluídas neste roteiro entre outras, as cidades de Chapecó, Águas de Chapecó, Xanxerê e Palmitos.

Encantos do Sul Catarinense – Esta região oferece belas praias, lagoas, canions, cidades históricas, lindas cidades de colonizações italiana e alemã, enseadas que são refúgio das baleias Francas, complexo termomineral, minas de carvão. Estão incluídas neste roteiro as cidades de Laguna, Garopaba, Tubarão, Criciúma e Araranguá.

De acordo com site Floripa Amanhã (2012), os brasileiros que visitam Santa Catarina elegeram o Estado como o melhor destino turístico do País. O prêmio, idealizado pela revista Viagem e Turismo, da Editora Abril, foi entregue ao governador Raimundo Colombo no Rio de Janeiro. Essa é a quinta vez que Santa Catarina conquista o prêmio considerado o mais importante do turismo nacional.

### **3.1.3 Turismo em Florianópolis**

De acordo com o site Portal do Turismo Santa Catarina (2012), a Ilha de Santa Catarina é visitada por navegadores de várias nacionalidades desde o início do século XVI. Fundada por bandeirantes paulistas em fins do século XVII, com o nome de Nossa Senhora do Desterro, Florianópolis não passava de uma modesta vila de pescadores. Conquista em 1726 a sua emancipação política e recebe, entre 1748 e 1756, expressivas levas de colonizadores açorianos e madeirenses.

Com a independência do Brasil, Desterro se torna capital da Província de Santa Catarina. Já no século XX, rebatizada como Florianópolis, a cidade reafirma sua vocação como prestadora de serviços, em especial depois da chegada da

iluminação pública e da inauguração da Ponte Hercílio Luz, em 1926. Com a implantação da Universidade Federal, entre os anos de 1950 e 1960, e a inauguração da BR-101, na década de 1970, Florianópolis firma-se como grande pólo turístico estadual.

Conforme o site da Santa Catarina Turismo S/A - SANTUR (2012), a qualidade de vida é a principal característica da região da grande Florianópolis, que alia o desenvolvimento urbano à preservação do meio ambiente. São 13 cidades: a capital – Florianópolis, São José, Palhoça, Biguaçu, Governador Celso Ramos, Santo Amaro da Imperatriz, Águas Mornas, Rancho Queimado, São Pedro de Alcântara, Angelina, Anitápolis, São Bonifácio e Antônio Carlos.

A maior delas é a capital de Santa Catarina, que combina conforto e agitação de centro urbano desenvolvido com a oferta de mar, morros, dunas e bosques de Mata Atlântica. Em toda a região, a herança dos açorianos convive com as tradições germânicas.

A capital de Santa Catarina é um dos mais importantes destinos turísticos do Brasil. O município se espalha por uma ilha costeira – a Ilha de Santa Catarina – e por alguns bairros localizados numa pequena península continental. Nesse território contam-se uma centena de praias, montanhas, áreas de preservação permanente, Mata Atlântica, dunas e duas grandes lagoas: a do Peri, o maior reservatório de água doce da ilha, e a Lagoa da Conceição.

Florianópolis tem o segundo melhor Índice de desenvolvimento Humano (IDH) entre as capitais do país. Os prédios, shoppings, restaurantes e grandes espaços da Avenida Beira-Mar Norte são característicos de cidades modernas, cosmopolitas. No entanto, o município conserva, em seu Centro Histórico, costumes, tradições e arquitetura da época da colonização e a tranquilidade de outros tempos, em locais como Santo Antônio de Lisboa e Ribeirão da Ilha, típicas vilas açorianas. A ponte pênsil Hercílio Luz, que liga a ilha ao continente, é o principal cartão-postal da cidade. Fortalezas históricas restauradas lembram as lutas entre portugueses e espanhóis pela posse do território

De acordo com o site Floripatur (2012), a prática do ecoturismo em Florianópolis atrai milhares de turistas devido à quantidade de lugares a serem visitados, às atividades turísticas voltadas ao ecoturismo, aos passeios com guias e profissionais do turismo. Estes, levam os turistas a passeios através de trilhas, visitaçõa junto às cachoeiras, aos parques e reservas florestais, a Mata Atlântica, a

prática do Arvorismo, montanhismo, rapel junto as encostas das serra geral, assim como o Rafting, passeios de botes, entre outras atividades.

Conforme o site da SANTUR (2012), pela primeira vez Santa Catarina terá um estudo minucioso que irá revelar o seu potencial para o turismo de eventos. Florianópolis já é a quarta cidade mais atrativa para o setor, atrás apenas de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, segundo a EMBRATUR.

De acordo com o site Viagem Brasil (2012) a 2ª edição do Fórum de Turismo de Negócios ocorreu no mês Agosto de 2012 no hotel Jurerê Beach Village, em Florianópolis. O público participante são operadores e agentes de viagens, importadores e exportadores, organizadores de eventos, hoteleiros, jornalistas, autoridades públicas e empresários de setores como moda, gastronomia, sustentabilidade. Este fórum teve como objetivo divulgar, capacitar e mostrar a importância do turismo de negócios e as suas viabilidades e aplicabilidades em diversos ramos empresariais e de lazer. Para cada participante, a proposta também foi garantir o network necessário para fechar acordos, comprar e vender produtos ou serviços.

#### **3.1.4 Ecoturismo**

Segundo Lindeberg e Hawkins (2002) ecoturismo é um segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas.

Para Moraes (2000), o ecoturismo é alvo de atenção de um grande número de pessoas, incluindo os administradores de áreas protegidas, pois estas áreas estão recebendo um número cada vez maior de visitantes sem o devido conhecimento dos impactos e dos possíveis benefícios dessa nova atividade. Este fato justifica a importância do planejamento da atividade de ecoturismo para que se possam mensurar os custos e benefícios potenciais de atividade. A principal tarefa dos planejadores é procurar os pontos comuns entre o ecoturismo, conservação e o desenvolvimento, para minimizar custos e maximizar benefícios.

Segundo Sogayar (2001, p. 20-21), o planejamento de uma região ecoturística, deve considerar ações para a conscientização da população como: a realização de exposições educativas, elaboração de materiais educativos e de

interpretação ambiental, a elaboração de diretrizes que estipulem normas aos visitantes para a conservação de cenários ecológicos e culturas frágeis, por meio de folhetos ou manuais, a realização de workshops, cursos ou palestras sobre assuntos de conservação ambiental, entre outros aspectos.

Para Drumm & Moore (2002), uma visão abrangente a respeito de conservação está implícita na definição de ecoturismo, que incorpora elementos de participação da comunidade e desenvolvimento econômico, incluindo as muitas atividades e agentes que cumprem essa missão.

### **3.1.5 Ecoturismo e TEAL (Treinamento Experimental ao Ar Livre)**

De acordo com Inácio (2012) o TEAL significa “Treinamento Experiencial ao Ar Livre”, usado como ferramenta no desenvolvimento de seus profissionais. É um treinamento de alta performance altamente dinâmico, interativo e estimulante, buscando desenvolver lideranças naturais e fomentar o pensamento estratégico na empresa.

O TEAL difere dos métodos convencionais de ensino por unir o corpo e a mente em atividades de desenvolvimento pessoal, promover o auto conhecimento, a formação de equipes vencedoras e o gerenciamento de situações adversas e inesperadas. É um método holístico capaz de dinamizar o aprendizado e unir todos os sentidos humanos numa nova e fascinante aventura de aprender (DINSMORE, 2004, p. 36).

Criado pela Dinsmore Associates em 1992, com a introdução no mercado brasileiro da metodologia *outdoor training* pelo consultor Paul Campbell Dinsmore, o TEAL evoluiu durante os anos firmando-se como uma ferramenta de aplicações variadas e resultados diferenciados. Aproveitando essa possibilidade as empresas criaram o TEAL, o qual tem os seguintes procedimentos: as empresas levam seus funcionários geralmente os de alto escalão, para que usando dos esportes de aventura, desenvolvam comportamentos desejados pelas instituições, tais como: liderança, espírito de equipe, integração, mudanças, negociações, tomada de decisão e riscos calculados.

Há necessidade de controlar a natureza, para isso se usa uma série de artefatos, que supostamente controlam, domesticam os diversos espaços naturais. Talvez todas essas aventuras sirvam acima de tudo como um rito de passagem, onde todas as dificuldades existentes anteriormente no mundo do trabalho são

superadas, através do "desbravamento" dos obstáculos naturais. As principais provas de ação utilizada pelas empresas de treinamento são:

- **Arborismo** - Diferentes formas de travessia entre plataformas instaladas nas copas das árvores, promovendo integração entre o homem e a natureza. Incluindo rapel em cachoeira e tirolesa. O objetivo dessa atividade é testar habilidades e superação dos próprios limites.
- **Rapel/ Canyoning** - Descida individual em paredes secas ou em cachoeiras que variam de 18 a 30mts. As atividades têm um enfoque individual, sobre os sentimentos de auto-confiança, determinação e superação de limites das pessoas que buscam se aprimorar sempre.
- **Rafting** - As pessoas são divididas em equipes em botes infláveis. Percorrem trechos de corredeiras em rios. Esta atividade é específica para o público de executivos. As atividades são direcionadas para o dia-a-dia das equipes e suas lideranças, visando trabalhar a diferença entre grupo x time e suas habilidades de cooperação, sinergia, integração e comunicação. Há uma análise sobre os desafios do mercado, as exigências do cliente e estratégias da concorrência.
- **Bóia-cross** - Consiste na descida em Bóias infláveis e individuais as quais contém alças de segurança para melhor se fixarem durante o trecho da descida. O método usado nesta modalidade procura equilíbrio e sincronismo onde também os participantes devem auxiliar-se para encontrar o melhor caminho onde com isso consegue extrair as tomadas de decisão e coordenação.
- **Cavernas** - Exercícios de criatividade, auto-conhecimento e intuição realizados na exploração de cavernas em grupos. As analogias têm um enfoque individual, sobre a importância em responder aos sentimentos interiores, auto-imagem e o uso da criatividade como ferramenta para novas respostas nas relações interpessoais.

As atividades e experiências realizadas ao ar livre geram desafios e despertam um universo de competências interpessoais a serem descobertas, desenvolvidas e potencializadas. Entre as diversas competências a serem desenvolvidas através da metodologia T.E.A.L., destacamos: trabalho em equipe, sinergia, planejamento, comunicação, integração, desenvolvimento de liderança, motivação, confiança, autoconhecimento, foco.



As empresas necessitam desenvolver seus funcionários, principalmente seus gestores, para que possam trabalhar com maior objetividade e produtividade, conhecendo todos os processos do negócio (visão global), para alavancar os resultados da empresa e, como consequência, aumentar seu nível de “empregabilidade”. É necessário selecionar o tipo de treinamento desejado e a empresa que irá prover este treinamento deve levar em conta os seguintes fatores:

a) Metodologia utilizada: deverá ser preferencialmente uma metodologia lúdica, participativa e vivencial, pois está comprovado que este tipo de técnica produz os melhores resultados em curto espaço de tempo.

b) Treinamento customizado: o programa de treinamento deverá ser ajustado às características da empresa: tipo de negócio, fatores críticos de sucesso, perfil dos clientes, vantagens competitivas, entre outras. Desta forma o aprendizado pode ser aplicado diretamente ao negócio. Pacotes de treinamento padrão não produzem resultados eficazes. Geralmente nestes casos, os instrutores, ao final do treinamento, tentam transpor a vivência obtida para a realidade do seu negócio com perguntas do tipo “como seria isto aplicado na sua empresa?”. Os resultados quase sempre são ruins, pois muitas pessoas tem dificuldade de abstração, além disso, o tipo de exercício proposto sempre ocorre ao final do treinamento quando os participantes já se encontram cansados e com a sua capacidade de assimilação bastante reduzida.

c) Treinamento sob a forma de laboratório do mundo real: procurar uma empresa que possa desenvolver simulações baseadas nos cenários reais enfrentados por sua empresa, utilizando fatos reais ocorridos nos últimos anos e mostrando as consequências positivas ou negativas de uma gestão reativa ou com bom planejamento. Desta forma os participantes vivenciam situações do seu dia-a-dia, de fácil compreensão, sem necessidade de fazer grandes amarrações ao final do treinamento. Estabelecer uma percepção positiva é fundamental e, portanto, dentro de um treinamento para melhoria das pessoas, podemos inserir elementos de um mundo em outro.

Dentre as ferramentas utilizadas, destacamos:

- Entretenimento: A somatória do entretenimento e treinamento onde nos jogos o resultado da ação lúdica pode descrever situações cotidianas explícitas de maneira amena.

- Outdoor training: Como a própria tradução dos termos demonstra, é levar as pessoas a um ambiente externo e expô-las às dinâmicas comportamentais. O TEAL está incluído nesta ferramenta e baseia em colocar as pessoas em situações de desafios em ambientes abertos, levando em consideração que este ambiente auxilia a saída da zona de conforto e assim possibilita reações diversas.

- Simulações: Criar uma situação idealizada, mas que naquele momento é real e deve ser vivida, explorada e resolvida. Ex: As pessoas “tornam-se” donos de uma empresa e devem gerenciá-la em certo tempo e com metas a serem atingidas;

- Temática: O elemento fantasioso e diferente também tira as pessoas da zona de conforto e encanta, trazendo cenários realistas numa atmosfera temática. Ex: participantes de um rally ou uma regata de barco.

Em todas elas, as pessoas são auxiliadas a percepção e posterior reflexão de atitudes, pois ao realizar alguma atividade as percepções são mais latentes. No treinamento experiencial não há certo ou errado, bom ou ruim. É uma oportunidade de se autoconhecer, construir insights, arriscar e experimentar mudanças. Vale a pena tentar, fazer diferente. As pessoas são os próprios agentes da transformação, vão aprender fazendo e vivenciar o aprendizado.

De acordo com Dinsmore (2004, p. 72), cada vez mais a habilidade e a mobilidade das pessoas são vistas como um diferencial absoluto das empresas bem sucedidas. Muitas empresas especialmente as que disputam o mercado, seguem estratégias similares. A definição de estratégia é apenas uma parte do desafio, pois, por melhor que um projeto seja, a qualidade de sua implementação será sempre o ponto crítico para o sucesso. É nessa fase do trabalho que o preparo das pessoas e equipes envolvidas poderá fazer toda a diferença e provoca a grande virada.

Agora, serão examinadas uma série de situações as quais o TEAL é particularmente aplicável como ferramenta de educação gerencial, pois se apresentam na prática, e, portanto, vão além da teoria de sala de aula.

- Fusões

A união de duas empresas é campo fértil para a luta pelo poder e a cumplicidade corporativa de grupos ligados a uma ou outra empresa. O TEAL é uma solução eficiente para alinhar as novas equipes num trabalho harmonioso dentro da nova realidade empresarial.

- Novos Projetos

O lançamento de novos projetos requer muita atenção, principalmente na fase de implantação, quando novos conceitos e práticas devem ser assimilados por todos. Este é mais um caso em que o T.E.A.L. poderá unificar os esforços da equipe e favorecer o sucesso do empreendimento.

- Integração de equipes

Quando várias equipes, às vezes trabalhando geograficamente separadas, precisam aprender a atuar como uma só, a integração obtida com as atividades ao ar livre não tem rival. Para motivar os colaboradores para grandes mudanças filosóficas e estruturais, nada substitui a sinergia e a visão compartilhada que esse tipo de treinamento oferece.

- Integração Lateral

Quando gerentes que ocupam cargos nivelados precisam trabalhar juntos, o choque de personalidades é inevitável e as intrigas, uma consequência previsível.

- Integração Regional

Quando uma empresa atua em várias regiões do país, é inevitável que as suas filiais, sucursais ou unidades tenham dificuldade de relacionamento. A distância favorece o estabelecimento de feudos liderados por suseranos locais. O T.E.A.L. pode restabelecer a harmonia entre todas as unidades de operação.

- Situação de Conflito

A situação de conflito entre os indivíduos de personalidade forte são uma fatalidade, mas cabe à empresa administrá-la, porque as pessoas de temperamento forte são geralmente as que têm mais a oferecer. Portanto, investir no alinhamento desses profissionais é sempre um bom negócio.

- Necessidade de virada

É frequente uma empresa de operação intensiva esgotar-se fisicamente e atingir um nível de produção e motivação baixo. A energização, a motivação e a criação de um clima de otimismo são muito mais facilmente obtidas com o T.E.A.L. do que com qualquer outro meio.

- Gestão de Pessoas

Se uma empresa multinacional tem problemas de relacionamento entre as suas unidades; se uma empresa multimarca precisa fazer com que todo o grupo atue univocamente no mercado; se parceiros multinacionais precisam ajustar-se culturalmente uma ao outro (essa é provavelmente a tarefa mais espinhosa em

qualquer empresa), as atividades ao ar livre , que estimulam o corpo e a mente e mostram concretamente o valor da cooperação mútua, são as mais indicadas para trabalhar técnicas de formação de equipe e comunicação e treinar a liderança.

- Lançamento de Produtos

O lançamento de um produto ou serviço é um desafio para qualquer empresa e requer doses maciças de trabalho e motivação. Num seminário de TEAL, as pessoas envolvidas no projeto podem ensaiar e problemática do lançamento, preparar-se psicologicamente para o desafio e obter mais controle sobre o resultado.

- Terceirização

Quando a terceirização é uma parte importante da operação de uma empresa, pode ser necessário que os profissionais terceirizados compartilhem os valores do contratante. O TEAL é uma resposta eficiente para alinhar objetivos e garantir que a qualidade de produtos e serviços esteja adequada aos padrões da empresa.

- Síndrome do Gigantismo

Imagine uma empresa estatal que, por dominar uma certa área da economia, acabou por acomodar-se, modificando a atitude interna dos funcionários, o TEAL poderá transformá-los em profissionais capazes de planejar e executar projetos com a garra de uma empresa privada.

- Alavancar as Vendas

Se um *shopping center* precisa alinhar o pensamento de todos os lojistas acerca de estratégias de preços; se o departamento de compras precisa estar afinado com o pessoal de vendas; se os vendedores precisam ganhar mais agilidade, senso de oportunidade e capacidade de orientar o cliente corretamente, a palavra mágica é *treinamento ao ar livre*.

- Em Busca do Santo Graal

Quando uma empresa cresce muito e precisa redefinir sua missão como comunidade de valor; quando um grupo de pessoas precisa definir o que busca, o que está a construir, o propósito de seu trabalho, acima dos valores materiais, o céu, a natureza e a experiência de trabalhar em grupo não têm similiar na tarefa de fortalecer valores e identidades de pessoas e equipes.

### 3.1.5.1 Metodologia de implantação do TEAL

De acordo com Dinsmore (2004, p. 74), visando avaliar o grau de proximidade entre as atitudes e os propósitos individuais dos futuros participantes e os valores e metas da empresa, o consultor incubido do diagnóstico da empresa entrevista pessoalmente os seus principais executivos. Assim, é possível definir os objetivos a serem atingidos com o programa baseando-se em uma adequada percepção do cenário e dos desafios atuais e futuros, das metas da empresa em relação a mudanças de curto e médio prazo.

Os treinamentos são formatados de acordo com o tema identificado tais como Team building, liderança, Comunicação, Qualidade, Marketing, Vendas, Integração e conjugam conceitos básicos sobre equipes, lideranças e influências, a serem aplicados em exercícios estratégicos, realizados ao ar livre e ao nível do solo. Alguns formatos para eventos experimentais:

- Seminários

Envolvendo embasamento didático e desafios no alto (*high ropes*), com duração de dois dias e meio, os seminários têm por objetivo tornar cada participante um agente da sua própria transformação pessoal e profissional. Ele integra as pessoas, focalizando-as para sua real importância dentro das organizações e sintonizando-as com o jogo de relações que otimizam a convivência e o relacionamento entre os parceiros de negócios. Com a metodologia projetada para tornar o treinamento inesquecível, os seminários de TEAL são uma ferramenta eficaz para o crescimento pessoal, a formação de uma nova atitude frente às mudanças, a construção de equipes vencedoras e o desenvolvimento de lideranças carismáticas.

- Workshops

Atividades de solo (*low ropes*), com duração de um ou dois dias, os workshops, ou oficinas de T.E.A.L. proporcionam aos participantes a oportunidade de ampliarem aspectos importantes de comunicação, sinergia, trabalho em equipe e visão compartilhada. O treinamento visa aperfeiçoar a performance do elenco de profissionais de uma empresa pela adoção de atitudes pró-trabalho em equipe e motivando-os para melhor interagirem com os constantes desafios do mundo empresarial em eterna transformação.

- Módulos Experienciais

Atividade de solo (*low ropes*), com duração de quatro ou oito horas, idealizadas como ferramenta para energizar e impulsionar a integração entre

peças, os módulos de educação experiencial são indicados para dinamizar congressos, reuniões anuais e conferência em empresas. Com o objetivo de deflagrar novas atitudes e promover a percepção dos aspectos fundamentais ao alinhamento e desenvolvimento das equipes de trabalho dentro das organizações, o módulo TEAL apresenta-se como aquele “algo mais”, capaz de tornar esses eventos encontros memoráveis.

- Seminários Avançados

Trata-se de uma simulação do ambiente empresarial com duração de dois dias. Esse programa aproxima os valores individuais dos participantes aos da organização, com o objetivo de despertar a autoconsciência, aprimorar habilidade de liderança, trabalho em equipe e influência gerencial. Com base nos valores da organização, são desenvolvidos questionários de autopercepção e de percepção externa, seguidos de entrevistas individuais com os facilitadores do programa. O seminário trabalha com exercícios ao ar livre, entre eles um que simula o funcionamento da empresa.

- Fórum para Diretores (Top Director Forum)

Com duração de um dia e meio, essas atividades focadas no pensamento estratégico do negócio têm por objetivo integrar a alta administração da empresa, aproveitando os talentos e capacidades individuais para a formação de uma equipe com alto grau de entrosamento. Ao promover a interligação entre as atividades das diversas áreas da empresa, os exercícios criam condições ideais para o aumento da agilidade e incremento da produtividade da companhia.

- Follow-up

Dinâmica para resgatar o aprendizado do programa realizado anteriormente, com duração de um dia. O follow-up tem por objetivo promover novos estímulos que energizem o processo de mudança dentro da organização, delinear ações de manutenção a serem adotadas pelo grupo, identificar possíveis ações que otimizem seu desempenho e definir o suporte necessário para a implementação dessas ações, com base na avaliação das mudanças ocorridas após um treinamento realizado anteriormente.

### **3.1.6 Planejamento Estratégico**

Para Barbosa e Brondani (2005, p. 109) planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos.

Segundo Christensen e Rocha (1995, p. 291), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra.

No significado em geral sobre “estratégia” observa-se que seu norte principal diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais” (BARBOSA, BRONDANI, 2005, p.109).

Conforme Barbosa e Brondani (2005, p. 109), no contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

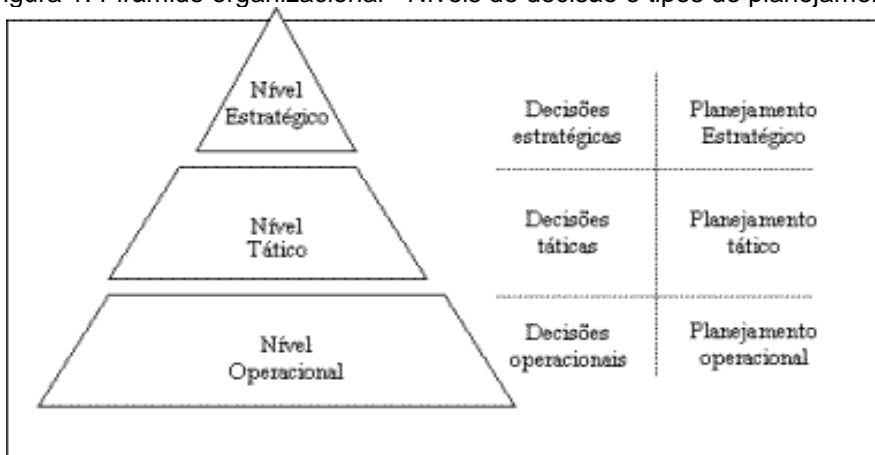
Da união destes conceitos surge que, conforme Fischmann e Almeida (2009, p.25), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Segundo Barbosa e Brondani (2005, p. 108) o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro.

Para Kotler (1992, p. 63), o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Segundo Oliveira (2005, p. 87) há três tipos distintos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

Figura 1: Pirâmide organizacional - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2005, p.87).

Para Oliveira (2005, p.87), o planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com maneiras e estratégias para alcançá-los que afetam toda a empresa, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de prazo mais curto e com maneiras e estratégias que, em geral, afetam somente parte da empresa. O autor afirma ainda que o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, e diz respeito tanto a formulação de objetivos, quanto à seleção de estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução desses objetivos, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Já o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não toda a empresa trabalhando com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Portanto, o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores.

Já o planejamento operacional é a formulação, principalmente por meio de documentos escritos, da metodologia de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Nesta situação, tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.



Figura 2: Tipos e Níveis de Planejamento nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira (2004, p. 46)

Segundo Fischmann e Almeida (2009, p.25) é preciso ainda conceituar a administração estratégica que é o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização. Estes termos podem se melhor visualizados no quadro abaixo:

Quadro 1: Comparativo de técnicas de planejamento

	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
<b>CONCEITO</b>	Planejamento de curto prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo.	Extrapolação do orçamento para um prazo longo, baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais e de rumo da organização.	É um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. O planejamento é predominantemente qualitativo.	É a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.
<b>RELACIONAMENTO</b>	Serve de instrumento para implementação do Plano Estratégico.	É o orçamento feito para um prazo mais longo.	É um planejamento de longo prazo, mas voltado para ideias.	Integração dos planejamentos de longo prazo, estratégico e tático.

<b>UTILIDADE</b>	Planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, procurando eficiência (fazer bem aquilo que estamos fazendo).	Verificar a tendência do que existe hoje. Facilita o planejamento estratégico e outros orçamentos.	Procurar a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito).	Harmonizar a procura tanto da eficiência como da eficácia da organização.
------------------	--	--	---	---

Fonte: Fischmann e Almeida (2009, p. 26).

Conforme Matos (1999, p. 30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

**a. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.** Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados **concretos**. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

**b. O planejamento estratégico é orientado para o futuro.** Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

**c. O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

**d. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.

**e. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto

ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Segundo Barbosa e Brondani (2005, p. 116) existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidade de implantação nas organizações. A escolha deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente externo dessas organizações.

### *3.1.6.1 Etapas do Planejamento Estratégico*

De acordo com Oliveira (2005), as fases do planejamento estratégico são:

#### **Fase 1 - Diagnóstico estratégico:**

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a realidade externa e interna da empresa. A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas básicas apresentadas a seguir:

##### *A – Identificação da visão*

Nesta etapa, identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Algumas vezes, a visão pode configurar-se em uma situação irrealista quanto aos destinos da empresa. Entretanto, essa situação não é preocupante, pois ocorrerá, posteriormente, uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais.

##### *B – Análise externa*

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Essa análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, entre os quais se podem destacar: Mercado nacional e regional. Mercado internacional, Evolução tecnológica, Fornecedores, Aspectos econômicos e financeiros, Aspectos socioeconômicos e culturais, Aspectos políticos, Entidades de classe, Órgãos governamentais, Mercado de mão de obra e Concorrentes.

Neste ponto da análise, devem-se fazer algumas considerações sobre as oportunidades externas da empresa, procurando distingui-las em oportunidades ambientais e oportunidades da empresa. Devem-se considerar como oportunidade da empresa situações que realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça. Portanto, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos a empresa de maneira interligada. Aliás, esse tratamento interativo é que caracteriza uma abordagem estratégica. Outro aspecto a considerar na análise externa é a divisão do ambiente em duas partes:

Ambiente direto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado.

Ambiente indireto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

Naturalmente, o executivo deve saber trabalhar com estas variáveis, pois, a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência dessa variável para o ambiente direto. O executivo deve atentar para as falhas mais frequentes na consideração do ambiente de uma empresa que são:

Não considerar fatores ambientais que exerçam influência sobre a empresa;

Não considerar o grau de influência da empresa sobre os fatores considerados no ambiente; e

Não atuar de forma adequada sobre os fatores identificados no ambiente.

### C – análise interna

Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Na realidade, os pontos neutros devem ser considerados na análise interna, pois, muitas vezes, não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa. Dentro dessa situação há um novo item a ser definido: o ponto neutro, que é uma variável identificada pela empresa, todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna são: Produtos e serviços atuais, Novos produtos e serviços, Promoção, Imagem institucional, Comercialização, Sistema de informações, Estrutura organizacional, Tecnologia, Suprimentos, Parque industrial, Recursos humanos, Estilo de administração, Resultados empresariais, Resultados financeiros/finanças, e Controle e avaliação.

É importante salientar a necessidade de considerar, tanto na análise externa como interna da empresa, a identificação e consequente utilização dos recursos intangíveis.

#### *D – Análise dos concorrentes*

Seu tratamento deve ser detalhado, pois seu resultado final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes. Nessa etapa, evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando. Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes.

Somente através desse procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes. É fundamental que a fase do diagnóstico estratégico seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

## **Fase 2 – Missão da empresa**

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.

### *A – Estabelecimento da missão da empresa*

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto a missão representa a razão de ser da empresa.

### *B – Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais*

Propósitos correspondem a explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Estes setores de atuação referem-se tanto a produtos e serviços como a segmentos de mercado.

### *C – Estruturação e debate de cenários*

Cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas.

### *D – Estabelecimento da postura estratégica*

Outro aspecto que se deve considerar é a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como a empresa posiciona-se diante de seu ambiente. Postura estratégica corresponde a maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

### E – Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

É na fase do delineamento da missão que o executivo deve estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas da empresa. Macroestratégias correspondem as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente. O estabelecimento de macroestratégias básicas, geralmente em número reduzido, bem como das alternativas, possibilitam ao executivo alterar o rumo da empresa de forma estruturada. O conjunto das macroestratégias e das macropolíticas corresponde as grandes orientações estratégicas da empresa. As macropolíticas correspondem as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

### **Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos**

Nesta fase, a análise básica é a de “como chegar à situação que se deseja” para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados.

#### Instrumentos prescritivos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias, e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser. O tratamento dos instrumentos prescritivos podem ser realizados através de determinadas etapas, a saber:

#### A – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Nesta etapa, o executivo deve estabelecer através de diferentes técnicas (cruzamento dos fatores externos e internos, interação com cenário, administração por objetivos etc.), os seguintes aspectos:

- **Objetivo:** é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

- **Objetivo funcional:** é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.

- **Desafio:** é uma realização que deve ser, continuamente, perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos.

- **Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

B – Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais: Nesta etapa, os aspectos a serem definidos, utilizando-se diferentes técnicas de análise, são:

- **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar subestabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa.

- **Política:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente, são estabelecidos por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo.

- **Diretrizes:** é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

C – Estabelecimento dos projetos e planos de ação: Nesta etapa, devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos:

- **Projetos:** são trabalhos a serem feitos com responsabilidade de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para a execução



preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento.

- **Programas:** são os conjuntos de projetos homogêneos quanto o seu objetivo maior.

- **Planos de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que esta sendo tratado.

Quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente o estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira é possível criar uma estrutura privada de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos.

### Instrumentos quantitativos

Nessa etapa, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa. A consideração dos instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, tornar-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. No operacional, o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o planejamento orçamentário, pois ele: consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto à receitas, despesas e investimentos. Normalmente é uma realidade estabelecida em qualquer empresa e está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

### **Fase 4 – Controle e avaliação**

Nesta fase, verifica-se "como a empresa está indo" para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para

assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

- Avaliação de desempenho.
  - Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos.
  - Análises dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos.
  - Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas.
  - Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
  - Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.
- É aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

A seguir o quadro é apresentado como reforço ao entendimento do processo de planejamento estratégico.

Figura 3: Processo do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2004, p. 81)

### 3.1.6.2 Análise do Ambiente Externo e Interno

De acordo com Las Casas (2009, p. 57), quando um ambiente muda, quase sempre a necessidade de uma reação. O caminho a ser escolhido é identificado a partir de uma análise de variáveis ambientais que cercam uma empresa e suas condições específicas. O autor cita ainda, que as empresas recebem influências externas e adaptam-se, exercendo também influência por suas ações e estratégias, que por sua vez, formarão o ambiente futuro. Daí a importância do constante monitoramento do ambiente.

Las Casas (2009) cita ainda que uma empresa só sobrevive se monitorar seu ambiente constantemente e tomar as devidas providências para a sobrevivência. Um

ambiente empresarial é formado pelas seguintes variáveis: Econômicas, Demográficas, Sociais, Culturais, Tecnológicas, Políticos, Legais.

### **Forças Macro e Micro Ambientes**

De acordo com Kotler (1999, p; 86), uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e culturais) e outros autores micro ambientais importantes (consumidor, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro.

O Macroambiente no qual a organização esta inserida é composto de forças que a empresa não pode controlar diretamente, como variáveis econômicas, sociais, sindicais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas, culturais e mercadológicas (MOREIRA, 2007, p. 13).

### **Forças Político-legal**

As decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente politico-legal. Esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam varias organizações e indivíduos (KOTLER, 2006, p. 91).

Em muitas destinações turísticas observa-se que a atividade se desenvolve com o mínimo de ação governamental e que tal postura leva uma ocupação absolutamente desordenada pela iniciativa privada [...] observa-se que em outras destinações turísticas o governo explora os serviços típicos da iniciativa privada, fazendo assim uma concorrência desleal com a empresas que utilizam o turismo como fonte de renda (IGNARRA, 1999, p.125).

As decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político-legal (KOTLER, 2000, p. 173).

### **Forças Tecnológicas**

Conforme Kotler (2000) afirma, o ambiente tecnológico é uma das forças mais significativas que influencia diretamente o destino de uma organização. A geração

de oportunidades no mercado competitivo está diretamente ligada ao surgimento de novas tecnologias.

Um das forças que mais afetam a vida das pessoas é a tecnologia. [...] O profissional de marketing deve acompanhar as seguintes tendências da tecnologia: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações no orçamento de P&D, e a regulamentação mais rigorosa. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 90).

De acordo com Dias (2003) a tecnologia está mudando a natureza do marketing pelo impacto que causa no próprio marketing: novos produtos, novas mídias, novos serviços, feedback melhor e mais rápido das informações sobre comportamento do cliente, integração com a cadeia de suprimentos e muitos outros desenvolvimentos exigem dos executivos de marketing maior agilidade no processo decisório e a construção de cenários que simulem como cada inovação afetará sua atuação sobre o mercado, além disso a tecnologia irá viabilizar a oferta de produtos e serviços personalizados, que será o diferencial competitivo.

Para Limeira (2003, p. 117) a difusão acelerada da internet e das tecnologias de *hardware* e *software* e as associadas cria novas oportunidades de negócios tanto nos mercados organizacionais como nos mercados de consumo. A autora cita ainda que a internet possibilitará a customização de produtos e serviços para grande quantidade de clientes. As empresas que não explorarem esse potencial adequadamente estarão correndo sério risco de perder vantagem competitiva e participação de mercado.

De acordo com o Ministério do turismo (MTur), a internet é uma ferramenta de extrema importância para o processo de comercialização e divulgação de produtos turísticos. Com o uso da internet o turista pode ter informações sobre destino atrativos, restaurantes, meios de hospedagens e serviços existentes na localidade que deseja visitar. A facilidade de obtenção de informações específicas, a qualquer dia da semana e a qualquer hora do dia, tem atraído cada vez mais adeptos.

### **Forças Ecológicas**

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 87) a deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação mundial. Em muitas cidades do mundo a poluição da água e do ar atingiu níveis perigosos. Existe uma grande preocupação com o efeito

estufa, com a diminuição da camada de ozônio e com a escassez de água. Como resultado, as regulamentações atingiram muitos setores.

Para Cruz (2001, p.31) os impactos do turismo em ambientes naturais estão associados tanto à colocação de infra-estruturas nos territórios para que o turismo possa acontecer como a circulação de pessoas que a prática turística promove nos lugares. Os meios de hospedagem edificados em áreas não urbanizadas bem como outras infra-estruturas a eles associados podem representar riscos importantes de desestabilização dos ecossistemas em que se inserem.

### **Forças Socioculturais**

As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo (KOTLER, 2000, p. 174).

Para Kotler (2006, p. 86) as forças socioculturais estão associadas a preferências e os gostos das pessoas, o poder de compra é direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros. A sociedade molda as crenças, valores e normas que definem, em grande parte, esses gostos e preferências.

Segundo Barroco (2000), o ecoturismo é produto turístico de forte potência econômico-social e desenvolvê-lo de forma sustentável e administrá-lo adequadamente propiciará a divulgação do patrimônio ambiental aos brasileiros e estrangeiros que quiserem usufruí-lo.

### **Microambiente**

É o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Constitui o segmento do ambiente geral do qual a organização extrai as suas entradas e deposita suas saídas. É o ambiente de operações de cada organização (CHIAVENATO, 2000, p.599).

De acordo com Moreira (2007, p.16), micrombiente é composto por forças próximas a empresa que afetam a habilidade de servir os clientes, seus canais de marketing e de todos os públicos relacionados a ela, mas que podem ser controladas pela empresa. O autor cita também que as expectativas externas são

geradas principalmente pela comunidade, por clientes e fornecedores, as expectativas internas são resultantes do: acionistas, direção e funcionários em geral.

## Cinco Forças de Porter

Um conjunto de fatores, como a ameaça de novos entrantes, fornecedores e poder de barganha de compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes, que exercem influencia direta sobre a empresa, suas ações e reações competitivas (CECCONELLO, 2008, p. 71).

Segundo Mintzberg (2006, p.96), cada setor tem uma estrutura implícita ou um conjunto de características fundamentais, econômicas e técnicas, que dão origem as forças competitivas. O estrategista que deseja posicionar sua empresa para lidar melhor com o ambiente de sua indústria ou influenciar o ambiente a favor da empresa deve saber o que faz o ambiente se mover. Conforme autor segue os elementos de estrutura do seguimento:



Fon

Segundo Kotler (2006, p. 336), Michael Porter identificou cinco forças que determinam a atratividade intrínseca, no longo prazo, de um mercado ou segmento de mercado: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores.

Para Bruni (2004, p. 380), as cinco forças são descritas como:

Concorrentes da Indústria: representam os concorrentes já existentes no mercado no qual a empresa trabalha;

Concorrentes potenciais: correspondem a concorrentes que podem, no futuro, ter interesse em ingressar no mercado;

Substitutos: Indicam eventuais produtos substitutos. Sua ameaça reduz os preços praticados e a rentabilidade;

Fornecedores: quanto maior seu poder, obviamente maiores serão os custos e menores os lucros da empresa;

Compradores: quanto maior seu poder no momento de aquisição de produtos ou serviços, menores serão os preços possíveis de praticar, menores os lucros e a rentabilidade.

### **Fatores Críticos do Sucesso**

Segundo a *home page* Wikipédia 2012, os fatores críticos de sucesso, em inglês Critical Success Factor (CSF), são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Estes fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão.

### **Cenários**

Para Oliveira (2007, p. 13), cenários consiste em imaginar como será o ambiente dentro de um determinado espaço de tempo. O autor cita ainda quanto as incertezas que podem afetar determinado setor de sua empresa, e que levamos em



conta as principais variáveis (econômicas, sociais, sindicais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas, culturais e mercadológicas).

Marcial (2005, p. 44), cita que a definição mais abrangente e acadêmica encontrada na literatura é a de Michael Godet (1987), para quem cenário é “o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”. O autor cita ainda que existem *cenários possíveis* (todos os que a mente humana puder imaginar), os *cenários realizáveis* e os *cenários desejáveis* (encontra-se em qualquer parte do possível, mas nem todos são, necessariamente, realizáveis).

Os estudos de cenários prospectivos são uma das ferramentas mais adequadas para a definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos. Embora a prospectiva não se proponha eliminar essa incertezas, aponta meios de reduzi-las, possibilitando tomadas de decisão fundamentais em futuros hipotéticos (MARCIAL 2005, p. 34).

### **Logística**

A logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento (KOTLER, 2000, p. 558).

Segundo Cobra (2007), o canal ou via de distribuição consiste em um número de Organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento conveniente a esses compradores. Os envolvidos nos processos de distribuição dos produtos ou serviços podem ter diferentes funções e habilidades dentro do apoio à comercialização. Por isso, gerenciar estes canais é entender qual a contribuição que cada um deles pode dar para tornar o seu produto mais vendido no mercado que se deseja atingir.

Para Dias (2003, p. 216), logística é a arte de administrar o fluxo de materiais, produtos e pessoas de determinados locais para outros, onde estes são necessários. O autor cita ainda que se trata de um sistema, um conjunto estruturado de elementos ligados entre si, destinados a desempenhar uma função específica,

visando metas estabelecidas e provido de mecanismos de controle que possuem três subdivisões naturais:

**Logística reversa:** é a gestão do fluxo de resíduos e de material reciclado.

**Logística integrada:** é a gestão do planejamento, operação e controle de todo fluxo de mercadorias e informações, desde a fonte fornecedora até a consumidora.

**Gerenciamento de cadeia de suprimentos:** é a integração dos processos do negócio desde usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, os serviços e as informações, a fim de agregar valor para o cliente.

Conforme o MTur (Ministério do Turismo), o sistema de comercialização do produto turístico possui intermediários específicos que contribuem no desenvolvimento de produtos e em sua oferta e venda no diversos destinos emissores. O uso dos diversos canais de distribuição, utilizando as operadoras de turismo para a criação de produtos, a multiplicação dos pontos de venda nos destinos emissores por meio das agências de viagens e a facilitação da compra utilizando-se da internet são fatores que contribuem para o sucesso comercial de um destino ou produto.

### **3.1.7 Marketing Estratégico**

De acordo com Dias (2003, p. 2), o conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio de gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. O autor cita ainda que Marketing é uma palavra em inglês derivada de *Market*, que significa mercado. É utilizada para ação voltada ao mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações.

#### **3.1.7.1 Descrição dos 4Ps**

Essa estrutura dos 4Ps requer que os profissionais de marketing decidam sobre o produto e suas características, definam o preço, decidam sobre como distribuir o produto e selecionem métodos para promovê-los (KOTLER, 2001, p.124).

As decisões e ações específicas da função de marketing, que compõem o chamado composto de marketing, também conhecido como marketing mix ou os “quatro Ps”, referem-se a quatro variáveis: *produto, preço, promoção e [ponto de] distribuição*. Portanto, o gerente de marketing é o profissional responsável pelas decisões relativas a essas quatro variáveis (DIAS, 2003 p.9).

Os quatro elementos básicos do composto de marketing são: produto, preço, praça (distribuição ou ponto de venda) e promoção (MOREIRA, 2007, p. 39).

De acordo com Kotler (2009), o mix de marketing é constituído por muitas atividades, os estudiosos da área procuraram por uma classificação que torne mais fácil distingui-las, os 4PS: produto, preço, praça e promoção, onde cada P abrange várias atividades.

Figura 5: Estrutura 4 Ps



Fonte:Kotler (2009, p. 126)

## **Produto**

**Produto:** é a oferta ao mercado em si, especialmente um produto tangível, sua embalagem e um conjunto de serviços que o comprador irá adquirir com a compra (KOTLER, 2009, p 49).

Produto - é um objeto oferecido ao consumidor que satisfaz necessidades e atende desejos. Os benefícios dos produtos são entregues por meios de atributos, como características técnicas, qualidade, embalagem e marca. No processo de compra, é comum o interessado comprar opções de produtos, selecionando e avaliando as informações sobre os benefícios e preços (URDAN, 2009, p. 30)

A base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele (KOTLER, 2009, p. 126). O produto refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem aos seus clientes. Nessa ideia encontram-se, além do produto em si, os serviços que são prestados em função de sua aquisição, formando o que chamamos de benefício (MOREIRA, 2007, p. 40).

### **Preço**

O preço representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores em de pagar para adquiri-lo. Para o profissional de vendas, o preço permite expressar o valor do produto e gerar receita (MOREIRA, 2007, p. 43).

O Preço difere dos três outros elementos do mix de marketing no sentido em que gera receita; os demais geram custos. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite (KOTLER, 2009, p 129).

Para Urdan

Representa a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa lhes oferece. Fora o preço, todas as ações no processo de marketing implicam desembolsos financeiros. A gestão de preços cuida de vários aspectos que afetam o preço fixado para os produtos da empresa. (URDAN, 2009 p. 31)

### **Praça**

Cada fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. As duas escolhas são vender os bens diretamente ou vendê-lo por meio de intermediários (KOTLER, 2009, p 133).

Urdan declara que

praça ou distribuição são os arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam os produtos da empresa ao cliente. Ainda que um produto excepcional crie forte apelo para o consumidor comprar, a utilidade dele desaparece se não encontrarmos o bem no lugar, ocasião e forma certos (URDAN, 2009 p. 31)

Para Kotler, praça são “as atividades que tornam o produto prontamente disponível e acessível no mercado-alvo” (KOTLER, 2009, p 49). Já para Moreira (2007, p. 45), a palavra

praça ou distribuição pode assumir dois sentidos. O primeiro está diretamente ligado ao planejamento de marketing, ou seja, definir qual melhor forma para que o consumidor tenha acesso aos produtos e ou serviços da empresa. O segundo sentido diz respeito a atividades de tempos e movimentos [...] ao conjunto de todas as atividades que estejam envolvidas no tempo e movimento de produtos e serviço dá-se o nome de logística.

## **Promoção**

Refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou ideias. O composto promocional envolve propaganda – como anúncios impressos (*outdoors*, revistas, jornais) e eletrônicos (radio, televisão) -, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal. (MOREIRA, 2007, p. 45).

Segundo Kotler, “promoção: as atividades de comunicação, como propaganda, promoção, mala direta e publicidade, para informar o mercado-alvo, persuadi-lo ou lembrá-lo da disponibilidade e dos benefícios do produto” (KOTLER, 2009, p 49). Urdan confirma, declarando que

envolve as comunicações entre a empresa e seus públicos, incluindo mercado alvo, comunidade e intermediários do canal, com o objetivo de informar, persuadir e influenciar. Há cinco ferramentas promocionais: propaganda, marketing direto, venda pessoal, promoções de venda e relações públicas (URDAN, 2009 p. 31)

De acordo com Kotler (2009), o quarto P de promoção, cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo. Essas ferramentas se enquadram em cinco categorias bem amplas.

Quadro 2: Exemplo de diferentes ferramentas de comunicação

<b>PROPAGANDA</b>	<b>PROMOÇÃO DE VENDAS</b>	<b>RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>FORÇA DE VENDA</b>	<b>MARKETING DIRETO</b>
Anúncios impressos e eletrônicos Programação visual da embalagem Encartes dentro da embalagem Em cinema Brochuras e panfletos Pôsteres e cartazes Catálogos eletrônicos Reprodução de anúncio para uso restrito Outdoors Sinalização Display em pontos-de-venda Material audiovisual Símbolos e logotipos Videoteipe	Concursos, jogos e sorteios Prêmios e brindes Amostras Feiras e convenções Exposições Demonstrações Cupons Descontos Financiamentos com juros baixos Entretenimento Concessões de troca do produto antigo Programas de vantagens pela continuidade do uso Venda casada	Press kits Palestras Seminários Relatórios anuais Doações Filantrópicas Patrocínios Publicações Relações na comunidade Lobby Comunicação da identidade Revista da empresa Eventos	Apresentações de vendas Reuniões para vendas Programas de incentivos Amostras Feiras e convenções	Catálogos Mala direta Temarketing Compras pelo computador Compras pela TV Fax E-mail Correio de voz

Fonte: KOTLER (2009, p. 138)

### 3.1.7.2 *Comportamento do consumidor*

Antes que se faça análise do comportamento do consumidor, é necessário que se reconheça que há grupos de consumidores diferentes que apresentam comportamento diferentes, notadamente em relação que participa do processo de compra de bens ou serviços aos fatores que influenciam comportamento do consumidor e o processo de decisão (GIANESI, 2006, p. 65).

Kotler (2000, p. 206) cita que o comportamento do consumidor é influenciado por quatro fatores: culturais (cultura, subcultura e classe social), sociais (grupos de referências, família e papéis e status), pessoais (idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, estilo de vida e personalidade e autoimagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes) [...] as pessoas podem ser iniciadoras, influenciadoras, decisoras, compradoras ou usuárias, e as diferentes campanhas de marketing devem ser dirigidas a cada tipo de pessoa.

Para Dias (2003, p. 48), as mudanças nos cenários demográficos e tecnológicos, iniciadas há três décadas, viram triunfar o indivíduo, com mudanças substanciais em seu comportamento como cliente, em seus desejos, suas necessidades e, conseqüentemente, em seu estilo de vida, o que faz demandar produtos ou serviços com mais qualidade e valor extra. O autor cita ainda que os fatores que influenciam as compras dos clientes são: o contexto do mercado, os fatores culturais/organizacionais, os determinantes sociais, as condições pessoais, características psicológicas das pessoas e a estrutura de poder na organização conforme figura que segue:

Figura 06 - Fatores que influenciam no comportamento da compra



Fonte: Adaptado de KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. p. 163 e 194.

Fonte: Dias (2003, p. 51)

De acordo com Bertoncello (2011),

nunca foi simples entender o comportamento e "conhecer os consumidores". Eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de outra maneira. Podem não estar a par de suas motivações mais profundas. Podem responder apenas às influências de última hora. Todavia, os profissionais de marketing devem estudar os desejos, percepções, preferências e comportamento de compra de seus consumidores-alvos. [...] os profissionais de marketing podiam entender os consumidores através de suas experiências diárias de vendas. Mas o crescimento das empresas e dos mercados tem retirado muitos administradores de marketing do contato diário com os consumidores. Crescentemente, eles têm que confiar no modelo dos sete O's de pesquisa do consumidor para obter respostas às seguintes perguntas sobre qualquer mercado:

Quem constitui o mercado? Ocupantes  
 O que o mercado compra? Objetos  
 Por que o mercado compra? Objetivos

Quem participa da compra?	Organizações
Como o mercado compra?	Operações
Quando o mercado compra?	Ocasões
Onde o mercado compra?	Outlets (pontos de venda)

Segundo Ruschamnn (1997), o que motiva as pessoas a comprarem um produto dito de ecoturismo, é primeiramente, o contato com a natureza, seguido da busca de aventura e emoções, da curiosidade, da necessidade de estar com amigos e conhecer novas pessoas, estudar o meio ambiente ou, simplesmente, exercitar-se.

De acordo com Salvati (2001), algumas pesquisas como consumidores de turismo mostram que as principais motivações na compra de um pacote de ecoturismo são o contato com a natureza e a busca por atividade física e de aventura.

Quadro 3: Perfil Consumidor em Ecoturismo

#### **Perfil do consumidor em ecoturismo**

- Oriundos de grandes centros urbanos, vivendo cotidianos agitados, estressantes e isento de contato com a natureza;
- São ávidos por um contato positivo com o meio ambiente e atividades de relaxamento, contemplação e lazer;
- Procuram acesso à informações sobre o meio ambiente e sobre problemas ambientais;
- Procuram ambientes e culturas diferentes, incomuns e até exóticos, inclusive sobre o pretexto do "antes que acabem";
- Possuem bom nível cultural e educacional (maioria possui nível superior) e financeiro;
- Estão situados na faixa etária de 25 a 40 anos;
- Possuem consciência de que pagam mais caro por programas culturalmente e ambientalmente corretos;
- São preocupados com a qualidade do ambiente e com a qualidade de vida da comunidade local;
- Alguns postam-se a contribuir, interagindo ou consumindo na comunidade.

Fonte: Ecosfera (2001).

#### *3.1.7.3 Relacionamento com o Cliente*

Para Kotler (1998, p.58), a maior parte da teoria e prática de marketing centraliza-se na arte de atrair novos consumidores e não reter os clientes.



No entanto, Rosa (2001, p.78) afirma que a retenção do portfólio de clientes é apresentada como uma alternativa muito mais econômica do que a conquista de novos clientes, capaz de aumentar a lucratividade por envolver um menor número de recursos despendidos no esforço de abordagem do cliente já existente, como também por aumentar a competitividade, produtividade e criação de valor percebido pelo cliente. Afirma também que a captação de novos clientes envolve maiores gastos com propaganda, promoções e vendas, além de custos fixos de inicialização de transações.

De qualquer forma Stooone e Woodcock (1998, p.94) lembram que os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento são baseados nos conceitos de aquisição e retenção de novos clientes, pois não importa quão competente seja a empresa em reter seus clientes, sempre haverá desgastes ou perdas que gerarão a necessidade de novos clientes, para, no mínimo, manter a base instalada da empresa.

Para Grönroos (1995) a natureza dos negócios de serviço é baseada no relacionamento. Um serviço é um processo ou performance que envolve o cliente por períodos de tempo variáveis (longo, médio ou curto)[...]Sempre há um contato direto entre o cliente e a empresa provedora do serviço e esse contato é o que possibilita que a lealdade do cliente seja conquistada.

Segundo Saliby (1997, p. 7), para "trazer" os clientes para dentro da organização, é necessário possuir meios de comunicação dinâmicos e eficazes, que sejam capazes de estimular a interatividade entre o cliente e a empresa e permitir o profundo conhecimento do cliente. É fundamental, portanto, que sejam despendidos muita atenção e recursos nas interações com os clientes.

#### *3.1.7.4 Segmentação de Mercado*

Para Dias (2003, p. 18), segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes. O autor cita ainda diversas formas de segmentação:

- **Demográfica:** estuda estatisticamente as populações e suas características.

- **Socioeconômica:** divide o mercado com base nas características sociais e econômicas da população.

- **Geográfica:** divide o mercado com base em critérios geográficos, como localização e densidade populacional.

- **Por benefícios:** divide o mercado com base nos benefícios procurados pelos clientes.

- **Grau de utilização:** divide o mercado com base no nível de consumo.

- **Psicográfica:** divide o mercado com base no modo como as pessoas pensam e vivem suas vidas.

Segundo Las Casas (2009) a segmentação de mercado pode ser definida como: o processo de agregação de consumidores com características homogêneas, diferenciadas de outros grupos, com o objetivo de planejar programas de marketing que se aproximem mais da satisfação de desejos e necessidades do grupo ou grupos escolhidos como mercado alvo. Cada um destes diferentes agrupamentos é chamado de segmento.

Os mercados não são homogêneos. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia. Essas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica (KOTLER, 2006, p. 236).

De acordo com Kotler (2006), independente do tipo de segmentação utilizado, o importante é que o programa de marketing possa ser adaptado de forma lucrativa para reconhecer as diferenças entre clientes. As principais variáveis da segmentação – geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Conforme Kotler (1998), segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado. As pessoas diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. As empresas estão procurando isolar alguns segmentos amplos que formam um mercado e personalizar seus produtos para este mercado, visto que os consumidores são bastante similares em desejos e necessidades, mas não são iguais.

A segmentação geográfica requer a divisão do mercado e diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades e bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção às variações locais (KOTLER, 2006, p. 244).

Para Kotler (2006), um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. O autor cita ainda que um marketing de mercado alvo eficaz exige que os profissionais de marketing: 1- Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores que diferem em suas necessidades e preferências (segmentação de mercado), 2- Seleccionem um ou mais segmentos nos quais interesses á empresa ingressar (mercado-alvo), 3- Para cada segmento, determinem e divulguem os principais benefícios que diferenciam os produtos da empresa (posicionamento no mercado).

De acordo com Kotler (2006), na segmentação demográfica, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. O autor cita ainda que na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores.

Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos segundo seus conhecimentos, atitudes, uso e resposta a um produto. (KOTLER, 2006, p. 251)

O mercado turístico é constituído pelo conjunto dos consumidores de turismo e pela totalidade da oferta de produtos turísticos. A melhor maneira de estudar e planejar o mercado turístico são por meio da sua segmentação, que é a técnica estatística e política de marketing que permite decompor a população e o mercado em partes e grupos homogêneos, cada uma com seus próprios canais de distribuição, motivações diferentes e outros fatores (BENI, 2004, p.153).

De acordo com Ruchmann (2006), em um mundo globalizado no qual se torna cada vez mais perceptível a aproximação das pessoas, o estreitamento das relações e a padronização de comportamentos e hábitos de consumo, o turismo tornou-se um dos segmentos econômicos de maior crescimento nos últimos tempos.

Para Dias (2006) existem diversas modalidades de turismo que podemos considerar e que se caracterizam como segmentos de mercado:

- **Turismo interno (ou doméstico)** – é aquele realizado pelos visitantes que viajam dentro do seu próprio país.

- **Turismo Receptivo** - é realizado pelos visitantes que não são residentes no país, na região ou na localidade.

- **Turismo Emissivo** – é o turismo realizado pelos residentes para fora do país, da região, da região ou da localidade.

- **Turismo Interior** – é a combinação do turismo doméstico com o turismo receptivo. É aquele realizado tanto pelos residentes quanto pelos não residentes em determinado país.

- **Turismo Nacional** – é a soma do turismo doméstico com o turismo emissor. É o movimento de visitantes residentes tanto dentro como fora do país.

- **Turismo internacional** – é o movimento de visitantes entre os diferentes países. Compreende portanto o turismo receptivo e o turismo emissor.

- **Turismo de sol** – é umas das formas de turismo mais conhecida, e que configurou até o momento o turismo de massa. (fugir da sazonalidade com eventos fora de época como exploração do ecoturismo e do turismo cultural).

- **Turismo cultural** – é uma das modalidades de turismo alternativo que apresenta uma das maiores possibilidades de crescimento, dada as diversidades de conteúdos que podem ser explorados, tornando-se excelente complemento a qualquer outra forma de turismo, como: ao patrimônio histórico ( fortalezas , fortes , centros históricos), ao patrimônio arqueológico ( sinais de antigos habitantes, antigas canoas, arco, flechas, pinturas rupestre, etc.), a gastronomia (subcultura regionais com enorme diversidade de pratos), ao patrimônio religioso ( locais sagrados, histórias que envolve imagens, peregrinação, e a curiosidade das pessoas que admiram fazem com que o turismo religioso seja o mais importante segmento desse setor no Brasil), aos museus ( fosseis, objetos, quadros, e outros bens que contam a história daquela comunidade), ao patrimônio industrial ( industrias com chaminésque contam a revolução industrial e podem ser aproveitadas para mostrar a evolução tecnológica recente da humanidade), ao patrimônio antropológico ( celebrações pessoas com trajes, gastronomia, artesanato, feiras, festas, diferentes hábitos e costumes), ao patrimônio rural (fazendas, moinhos, currais, distritos, lugares característico com antigas produções rurais) ao acontecimentos culturais pré-programados ( cinema, teatro, dança, música, festas-etnias alemã, italiana, açoriana,

pomerana – que são excelente motivação para deslocamentos dos turistas em períodos de sazonalidade).

- **Turismo urbano** – este tipo de turismo se concretiza basicamente em torno da oferta cultural. (centros históricos, museus, monumentos, etc.), recreativa (entretenimento, carnavais fora de época, compras, vida cultural), e profissional (feiras, exposições e congressos).

- **Turismo voltado para a natureza** – á uma enorme variedade de atividades turísticas que podem ser incluídas como turismo de natureza, entre os quais: o ecoturismo, o turismo rural, os observadores de pássaros ou baleias, safáris fotográficos etc. Neste tipo de turismo, o ambiente natural se constitui na principal base de desenvolvimento e sustentação da atividade.

- **Turismo rural** – voltado para a prática de conhecer a vivenciar a relação do homem com a natureza em ambientes urbanizados, como casas de fazenda, sítios, vilas, distritos rurais etc. Pode ser um complemento da atividade agrícola e não necessita de grandes investimentos de infraestrutura para seu desenvolvimento, a prioridade esta na comercialização e no marketing.

- **Turismo de aventura ( ou esportivo)** – embora sempre existissem práticas esportivas associadas ao turismo, o fenômeno turístico mais recente são denominados “esportes de aventura” que incluem atividades realizadas nas montanhas ( montanhismo e escalada), corredeiras, árvores (arborismo), esportes aérios ( parapente ), cavernas (espeleoturismo). Estes são tipos de práticas que abraçam o público jovem.

- **Turismo de pesca esportiva** – é o tipo de turismo que tem possibilidade de grande desenvolvimento no Brasil, devido ao tamanho de sua orla marítima e principalmente ao grande número de rios e lagos, com diversidade de peixes que contemplam o pescador mais exigentes. Outro aspecto importante é que essa atividade turística beneficia-se muito no deslocamento de curta duração ( finais de semana normais e prolongados, por exemplo) e tem envolvido cada vez todos os membros de uma família.

- **Turismo de negócio** – é essencialmente urbano e que não é afetado pela sazonalidade, podendo ocorrer durante o ano todo (eventos). Segundo dados da UBRAFE (União Brasileira dos Promotores de Feiras) somente as feiras de negócios ativam o mercado de empresas que gira R\$ 3 bilhões/ano e colaboram com a geração de cerca de 160 mil postos de trabalhos.

### *3.1.7.5 Posicionamento de Mercado*

De acordo com Las Casas (2009, p. 101), posicionamento é a percepção dos clientes a respeito de um produto ou marca. É a imagem, a forma como os clientes percebem os produtos e marcas na mente. Para Kotler (1998), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos.

Porter (1999) afirma que o posicionamento é a essência da estratégia. Segundo ele, a estratégia deve ser, principalmente, descobrir posições em um determinado mercado onde as forças são mais fracas. Para ele o posicionamento deve ser estabelecido a partir da observação do comportamento da concorrência, dos fornecedores, dos clientes, das oportunidades e das ameaças do ambiente.

Segundo Lunardi (2007, p. 54), o marketing estratégico geralmente utiliza-se do posicionamento, pois é através deste que são estabelecidos os indicadores para orientação e planejamento de uma empresa com relação aos seus produtos e/ou serviços. O conceito de posicionamento, especialmente na literatura de marketing, possui estreitas relações com os conceitos de segmentação e diferenciação, o que constitui o processo estratégico de marketing.

Segundo Lunardi (2007, p. 14), ser inovador e criativo na maneira de relacionar-se e atender aos clientes, não depende do tamanho da empresa que almeja esses objetivos e sim da consciência que seus dirigentes e colaboradores possuem sobre a importância de definir qual seu espaço de atuação no mercado. Toda empresa precisa definir qual a maneira que pretende ser vista e lembrada por seus clientes, ou seja, toda a empresa necessita ter um posicionamento no mercado em que está inserida e, para tanto, é indispensável que ela tenha planejamento.

### *3.1.7.6 Potencial de mercado*

De acordo com Dias (2003, p. 26), potencial de mercado é um número relativo, estático, que define o tamanho relativo dos diferentes seguimentos geográficos que estão sendo medidos.

### 3.1.7.7 Potencial de vendas

Para Dias (2003, p. 28), o potencial de vendas é um numero absoluto que reflete quanto determinado setor de negócio, por suas tendências história ou pesquisa de mercado, poderá vender (ou quanto determinado setor de negócio/seguimento poderá consumir), ou seja, representa a demanda total esperada para as vendas.

### 3.1.7.8 Plano de Vendas

Segundo Las Casas (2009, p. 37) as principais informações de um plano são aquelas que se referem ao mercado, aos consumidores, aos programas de marketing e a alocação dos investimentos necessários. O autor cita ainda (p. 115) que o plano de ação corresponde às atividades operacionais da empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas.

De acordo com Moreira *et al.* (2007, p 37), o planejamento estratégico definido para empresa da as diretrizes para o planejamento de marketing, que, é a base do plano de vendas e de decisões de marketing, como: quais a politica e preço e forma de comunicação mais adequada; como deverá ser efetuada a venda; como ser realizada a distribuição do produto desde o fornecedor até o consumidor final; e que tipo de pesquisas de marketing devem ser realizadas para garantir o sucesso do produto no mercado.

Oliveira (2004) cita que um dos aspectos mais importantes para efetiva interação dos planejamentos estratégico e tático com o planejamento operacional, e também com a estrutura organizacional, é uma adequada interligação entre os projetos e os planos de ação. O autor cita também que depois do estabelecimento dos objetivos, desafios, estratégias e politicas o último passo do plano prescritivo da fase III da elaboração do planejamento estratégico corresponde à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

Las Casas (2009, p.22/23), cita que uma empresa não pode justificar a falta de um planejamento devido ao tamanho ou falta de recursos, poderá sim, fazer um

plano adaptado a sua atual situação. O autor cita ainda (p. 42) que as pequenas empresas não estão fazendo planos, e que em sua maioria as decisões são tomadas por intuição. Os recursos e análise utilizados para o plano de uma média , pequena micro empresa serão desenvolvidos considerando-se essa situação, porem incluindo todos os elementos principais do planejamento.

Para Cobra (1994, p. 67), para montagem do plano de vendas o gerente deve responder a questões, tais como:

Quadro 4: Plano de Vendas

O que se deve vender?  
A quem?  
A que preço?  
Porque método?  
A que custo?  
A metodologia de vendas esta adequada para alcançar os objetivos determinados?  
A equipe de vendas esta motivada a alcançar estes mesmos objetivos?  
Os recursos disponíveis são adequados?  
As estratégias e as táticas de marketing estão bem orientadas para a consecução dos planos de metas?  
Há suficientes recursos financeiros?

Fonte: Cobra (1994, p. 67)

#### A - O que vender

É importante que se determine quais são os produtos ou serviços mais adequados a cada segmento de mercado, que se avalie a sazonalidade de vendas e as potencialidades de vendê-la. Que benefícios dos produtos devem ser enfatizados para cada tipo de classe de clientes? Quais os serviços de pré venda, instalação e pós-venda que fazem parte da argumentação de vendas?

#### B – A quem vender



Quais são os consumidores típicos e os consumidores potenciais para seus produtos? É preciso estudar quais são os mercados existentes e quais as possibilidades futuras de crescimento, decréscimo ou manutenção de vendas. Através da análise por tipo e classe, pode-se montar uma matriz que identifique a relação produto/segmento de mercado.

### C – Estratégia por cliente

Por meio de força de vendas podem-se levantar informações por cliente ou por tipo de classe de cliente, que ajudem a formular uma estratégia de vendas por cliente. O vendedor identifica, durante a visita normal, o potencial de vendas e a vendas atuais das linhas de produto para cada seguimento de mercado em que ele atua. Analisa a concorrência existente, avalia a participação de mercado por segmento e formula seu plano de ação em termos de número de visita a serem realizadas, frequência de visitas necessária, objetivos das visitas e suportes necessários.

### D – Métodos de vendas

Após identificar a relação produto/segmento de mercado, através da análise da respectiva matriz, estará a gerência de vendas em condições de identificar os principais problemas de cada linha de produto nos diversos segmentos de mercado. Poderá, dessa maneira, estabelecer um método de vendas mais adequado para cada linha de produtos ou mesmo para cada segmento. Qual é a previsão de vendas para o próximo ano? Que participação de mercado pode esperar? Assim, saber-se-á que tipo de serviço a força de vendas deve enfatizar para cada linha de produtos. Que argumentos de venda usar, que benefícios salientar e assim por diante.

Cobra (2001, p. 43), cita que o vendedor cada vez mais tenderá a integrar as suas funções normais a outras atividades como marketing e orientação ao cliente, ele passará gradativamente a se tornar um consultor de negócios. O autor cita ainda que a estrutura da força de venda deve atender a duas prerrogativas básicas:

- Força de venda direta – a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa.

- Força de venda indireta – a empresa utiliza os vendedores dos seus representantes ou distribuidores ou, ainda, os chamados vendedores autônomos, isto é, vendedores sem vínculo trabalhista com a empresa.

De acordo com Dias (2003, p. 310), venda pessoal é um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes ou consumidores.

Para Kotler (1998, p.544), a venda Pessoal é a ferramenta mais eficaz em termos de custo nos estágios finais do processo de compra, particularmente no desenvolvimento da preferência, convicção e ação do consumidor. A razão é que a venda pessoal, quando comparada com a propaganda, possui três benefícios distintos:

Confronto pessoal - a venda pessoal envolve relacionamento vivo, imediato e interativo entre duas ou mais pessoas. Cada parte está em condições de observar as necessidades e as características da outra para chegar a bom termo e fazer os ajustes imediatos.

Manutenção de relacionamento – a venda pessoal permite todos os tipos de relacionamentos duradouros, desde o destinado apenas a venda, até a uma amizade pessoal mais profunda. Normalmente os vendedores eficazes manterão o interesse de seus clientes se desejarem relacionamento ao longo prazo.

Resposta – a venda pessoal faz o comprador sentir-se obrigado ao ouvir a explanação do vendedor. O comprador tem maior necessidade de atender e responder, mesmo que a resposta seja um educado “muito Obrigado”.

Las Casas (2009, p. 188) cita que as principais características da venda na área de serviços são: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade, demanda flutuante e inseparabilidade:

Intangibilidade – há características dos serviços que não podem ser tocadas, sentidas, cheiradas. O intangível traduz-se mais em atos, ações, desempenhos. Intangibilidade consiste nas atividades dos vendedores diante de seus consumidores.

Inseparabilidade – refere-se á simultaneidade de produção e consumo. Na maioria dos setores, o consumo dos serviços depende do vendedor, isto é, da venda direta.

Perecibilidade – Evidentemente, os serviços não podem ser produzidos em massa, nem estocados como um produto tangível. O fato de a prestação de serviços

esta intimamente ligada aos funcionários da empresa exige uma capacidade antecipada com mais contratações e treinamentos diante a previsão de maior demanda, mesmo que não ocorra.

Segundo Las Casas (1999, pág. 61), através do planejamento é possível precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias. O autor cita ainda que, existem três níveis em que as vendas podem ocorrer: atacadistas, agentes intermediários e vendas ao consumidor final [...] A venda ao consumidor final, por sua vez, é em geral mais rápida, podendo o vendedor atuar de porta em porta ou visitar os escritórios dos clientes.

KOTLER (1998, p. 597), cita que independente do contexto de vendas, os vendedores desempenham uma ou mais das seguintes tarefas:

- Prospecção – eles procuram clientes potenciais ou indicações (leads)
- Definição de alvo – eles decidem como alocar seu tempo escasso entre clientes potenciais e clientes atuais.
- Comunicação – eles comunicam de forma hábil a seus clientes informações sobre os produtos e serviços da empresa.
- Venda – eles conhecem a “arte de vender” que consiste na abordagem, apresentação, argumentação resposta a objeções e fechamento da venda.
- Serviço – eles prestam vários serviços aos seus clientes: consultoria, assistência técnica, orientação sobre financiamento e entrega.
- Coleta de informações - Eles fazem pesquisa de mercado e reúnem informações em seus relatórios de visitas.
- Alocação de produtos – eles decidem sobre os clientes que devem receber produtos escassos durante períodos de escassez.

Kotler define serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Afirma ainda que “a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (KOTLER, 2000, p. 448). De acordo com Moreira (2007, p. 218), deve-se ter em mente que a venda bem feita é aquela em que o cliente compra, paga, revende ou consome, sente-se satisfeito e gera uma recompra.

### Território de vendas

Para Dias (2003, p. 324), território de vendas compreende a descrição de uma área geográfica ou grupo de clientes em que o vendedor devesse cumprir seus objetivos e metas.

### **Ações de Comunicação**

Para Las Casas (2009 pág. 47), a grande vantagem da venda pessoal é que ela permite uma realimentação instantânea do efeito de comunicação, permitindo que o vendedor adapte a apresentação conforme a reação do comprador. Para ajudar o vendedor no processo de apresentação de vendas, há necessidade do conhecimento de certas técnicas. Para uma comunicação eficaz se aplica o princípio AIDA que significa: **A** – atenção, **I** – interesse, **D** – desejo e **A** – ação.

Ratto (2007, p. 34) cita que em uma campanha, tão importante quanto à mensagem em si, é a escolha dos veículos de comunicação a serem utilizados. Eles são bastante diversificados e possibilitam inúmeras estratégias de comunicação. Mídias tradicionais (televisão), rádio, mídia impressa (jornais), revistas, mídia estática (cartazes, outdoors, placas publicitárias), folhetos e outros materiais gráficos (campanhas locais), outros veículos de comunicação (busdoor, taxis, abrigo ponto de ônibus, postes, totens fixos, prédios residenciais), essas mídias são denominadas mobiliário urbano. Marketing direto (telemarketing ativo e receptivo, mala direta comunicação através da internet).

A comunicação entre vendedor e potencial comprador não se limita à troca de informações. Ela também se dá por meio de propaganda, promoção de vendas, exposição dos produtos ou de materiais que oferecem os serviços, pela comunicação visual da loja e pelas informações acessíveis ao comprador, com preços, plano de pagamento, prazo de entrega, entre outros. (RATTO, 2007, p. 17)

De acordo com Kotler (1998, p. 527) o composto de marketing consiste em cinco importantes modos de comunicação:

- Propaganda – Qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias ou serviços por patrocinador identificado
- Promoção de vendas – Incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço.

- Relação Pública e publicidade – Uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais.

- Venda pessoal – Interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de vendas, responder a dúvidas e tirar pedidos.

- Marketing direto – Uso de correio, telefone, fax, e-mail e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar respostas diretas de consumidores ativos potenciais.

### **3.1.8 Ambiente de Análise Financeira**

Segundo Hoji (2004), a análise financeira proporciona e auxilia na tomada de decisões, podendo avaliar a viabilidade para não gerar gasto além do necessário, o objetivo é maximização de seu valor de mercado e aumentar a riqueza do investidor. O autor ainda ressalta que todas as atividades empresariais envolvem recursos e devem ser conduzidos para a obtenção de lucros.

Para Gitman (2004, p. 4) “podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão de dinheiro” onde as pessoas e organizações administram e gastam seu dinheiro. A área de finanças atua nos métodos onde as organizações fazem transações e transferências de dinheiro entre pessoas e instituições e órgão governamental. Para Lemes (2002, p. 5) “administração financeira é a arte da ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas.” O autor aborda que o administrador é o principal responsável dentro da organização, onde possibilita tomar decisões estratégicas dentro da empresa.

De acordo com Bruni (2004), a análise de custos, preços e valores consistem em algumas das mais nobres e importantes tarefas da administração financeira. O autor cita ainda que no campo empresarial, a estratégia representa o conjunto de objetivos, fins ou metas, além das políticas e planos mais importantes para alcançá-los, que devem ser estabelecidos de forma que fique definida em que classe de negócio a empresa opera, em qual vai operar e que tipo de negócio pretende ser. Envolve a construção gradual do futuro, com a determinação dos fins e objetivos básicos e longo prazo de uma empresa, adoção de alternativas de ações e a sinalização dos recursos necessários para cumprir os objetivos.

### Estruturação de custos

De modo geral, custos podem ser definidos como medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos (BRUNI 2004, p. 21).

### Formação preço venda

De acordo com Bruni (2004, p. 21), preço corresponde a importância recebida pelas entidades em decorrência da oferta de seus produtos e serviços. O autor cita ainda que todo qualquer preço de um produto sempre estará limitado pelo mercado- em outras palavras, pelo valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviços comercializado.

### **3.1.9 Ambiente Organizacional**

O ambiente organizacional é o conjunto de fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas (CERTO & PETER, 1993, p 138).

De acordo Bowditch e Buono (2002) o ambiente organizacional tem sido alvo de vários estudos em função de sua importância para o sucesso da organização. A necessidade de definir e conhecer os componentes que formam o ambiente culminou com o desenvolvimento de teorias administrativas nas quais as organizações são vistas como sistemas abertos e que precisam adaptar-se às condições externas mutantes.

### Tamanho da Organização

O tamanho da organização, tipicamente, é definido em termos do número total de integrantes (BOWDITCH e BUONO, 1999, p. 170). O autor cita ainda que a quantidade deva ser mais diretamente relacionada ao modo como a organização é estruturada do que outras medidas de tamanho. Embora o número total de funcionários seja um bom indicador do tamanho de uma organização, ele pode apresentar alguns problemas. Por exemplo, algumas empresas utilizam um número

relativamente pequeno de funcionários em tempo integral, mas depende bastante de funcionários de meio período. De modo similar, o número de funcionários em num negócio sazonal, pode variar muito dependendo da época do ano.

### **Análise da Cultura**

De acordo com Schermerhorn (1999), os especialistas tendem a definir cultura como a forma aprendida e compartilhada de fazer as coisas numa determinada sociedade – o modo pelo qual as pessoas comem, vestem-se, cumprimentam-se e se tratam, ensinam os filhos, resolvem os problemas diários, e assim por diante. Nós não nascemos com uma cultura, e sim em uma sociedade que nos ensina a sua cultura.

Os grupos sociais estão condicionados a dois tipos de organização: a organização formal (ou racional) e a organização informal (ou natural). A organização formal é conduzida pelas práticas estabelecidas pela empresa, pelas especificações e pelos padrões para atingir objetivos e que podem ser modificados pela empresa. Ela tem caráter essencialmente lógico. A organização informal é consequência do conjunto de interações e relacionamentos espontâneos entre as pessoas [...] Ela se traduz por meio de atitudes e disposições baseadas na opinião, no sentimento e na necessidade de “associar-se”, e não se modifica rapidamente nem procede da lógica. (CHIAVENATO, 2005, p. 107).

Robbins (2005, p. 150) cita que, os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso então alcançado, levando a fonte primária da cultura organizacional: os fundadores da empresa. Os fundadores da empresa tradicionalmente são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial dessa organização, eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser.

### **Poder**

O poder diz respeito á capacidade que A tem de influenciar B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A. Esta definição implica um potencial que não precisa ser realizado para ser eficaz e uma relação de dependência. (ROBBINS, 2005, p 302).

O poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo que você quer [...] o poder é a força que você usa para fazer as coisas acontecerem de uma forma pretendida. (SCHERMERHORN, 2005, p. 212).

### As Bases do Poder

Segundo Robbins (2005) o poder pode existir, mas não ser exercido. Ele é, portanto, uma capacidade ou potencial. Uma pessoa pode ter poder ou não de utilizá-lo. Dessa forma identificam-se os poderes nas seguintes categorias:

**Poder Formal** – O poder formal baseia-se na posição que o indivíduo ocupa dentro da organização, e pode emanar da capacidade de coagir ou de recompensar, da autoridade formal ou do controle sobre as informações.

**Poder Coercitivo** - A base do poder coercitivo é dependente do medo. A pessoa reage a esse poder por medo das consequências negativas de seu comportamento. Emana da aplicação, de sensações físicas como a imposição de dor, a frustração causada pelo impedimento de movimentação, ou controle, pela força, de necessidade básica fisiológica ou de segurança.

**Poder Recompensa** - É o oposto do poder coercitivo. Uma pessoa se submeterá as vontades ou as ordens de outra porque isso lhe trará algum benefício. Portanto, aquele que pode distribuir recompensas consideradas valiosas pelos outros tem poder sobre eles. Essas recompensas podem ser financeiras – com controle de comissões a aumento de salários, aumento de salários e bônus – ou não financeiras- como reconhecimento, promoções, tarefas mais interessantes, colegas amigáveis ou a escolha de turnos de trabalho ou áreas de vendas mais atraentes.

**Poder Legítimo** - Nos grupos formais e nas organizações, os acessos mais frequentes dos indivíduos a uma ou mais bases de poder provavelmente está em sua posição na estrutura. Ele representa o poder que uma pessoa tem para usar e controlar os recursos da organização [...] Especificamente, ele inclui a aceitação da autoridade de um cargo pelos membros da organização.

**Poder de Informação**- Emana do acesso e do controle sobre as informações. Na organização, as pessoas que detêm dados ou conhecimentos necessários para os outros podem fazer com que estes se tornem dependentes delas.



**Poder Pessoal** – Não é preciso ter uma posição na organização para deter poder. Emana das características únicas de um indivíduo.

**Poder de Talento** – É a influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento. À medida que o mundo passou a ser cada vez mais dependente da tecnologia, a perícia tornou-se uma das mais poderosas fontes de influência.

**Poder de Referência** - É a identificação com uma pessoa que possua recursos ou traços pessoais desejáveis. Se eu admiro e me identifico com alguém, essa pessoa exerce poder sobre mim porque quero agradá-la. Emana da admiração pelo outro e do desejo de se parecer com ele.

**Poder carismático** – É uma extensão do poder de referência que emana da responsabilidade e do estilo de uma pessoa. O líder carismático conquista seus seguidores porque consegue articular visão atraente, corre riscos pessoais, demonstra sensibilidade pelo ambiente e pelas pessoas, além de ser capaz de comportamentos considerados não-convencionais. Muitas organizações podem ter pessoas com essas qualidades, que, apesar de não ocuparem posições de liderança formal, são capazes de exercer influência sobre o outro devido á forças destas características heroicas.

### Organograma Organizacional

De acordo com o Cury (2000, p. 219), organograma é conceituada como “representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”. O autor cita ainda que o organograma tem como finalidade:

- Os órgãos componentes de impressão.
- Tanto quanto possível a forma genérica, a funções desenvolvidas pela organização.
- As vinculações e/ou relações de interdependência entre o órgão.
- Os níveis administrativos que compõem a organização.
- A via hierárquica.

De acordo com Robbins (2005, p. 350), uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas.

## **Fluxo e Procedimentos Operacionais**

### **Os Três Elementos Básicos da Organização**

Campos (2004) cita que, para que as organizações humanas o tenham a máxima produtividade, se faz necessário observar “hardware”, o “software” e o “humanware” organizacional, constituídos dos três elementos básicos: equipamentos e materiais (“HARDWARE”), procedimentos (“SOFTWARE”), também entendidos como “maneira de fazer as coisas” e por fim métodos e ser Humano (“HUMANWARE”).

De acordo com Alves (2011, p. 14), processos é uma serie de tarefas destinadas a produzir um produto ou serviços. Para Geanesi (2006, p. 45), o processo de prestação de serviços e, em geral de ciclo longo, como em tratamento médico, serviços de consultoria ou assistência jurídica. O autor cita ainda que a concorrência pelo mercado tem sido hoje como base em critérios longamente influenciados pela função de operações, a qual já não pode ser encarada com “mal necessário”, ela deve ser considerado como um setor que tem potencial de criar vantagem competitiva sustentada através do atingimento da excelência e suas práticas.

### **Investimentos tecnológicos**

De acordo com Robbins (2005, p. 364), toda organização tem pelo menos uma tecnologia para converter seus recursos financeiros, humanos e físicos em produtos ou serviços.

### **Estrutura física**

Para Robbins (2005, p. 356), a estrutura simples costuma ser caracterizada mais pelo que ela não é do que pelo que ela é. Ela não é elaborada, possui baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada e uma única pessoa ou pouca formalização. O autor cita também que a estrutura simples é mais frequente nos pequenos negócios, em que o proprietário é também o principal dirigente.

## **Gestão Informacional**

De acordo com Gomes (2004), a atividade de gestão estratégica da informação tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas as estratégias de desenvolvimento da organização.

A aplicação do conceito de inteligência competitiva nas organizações não é recente. Muitas empresas, desde a J.P. Morgan, passando por Rockefeller, Rothschild e chegando até a Microsoft e a Sony, já fizeram ou fazem uso dessa ferramenta. O fato é que se há troca comercial, então há fluxo de informações e esse fluxo é a base dos processos de inteligência competitiva (Gomes, 2004, p. 27).

## **Ambiente Organizacional – Gestão Pessoas**

De acordo com Gil (2011), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros. (CHIAVENATO, 2004, p. 9)

Para Chiavenato (1999, p. 6), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Conforme ressalta Albuquerque (1987), a necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação

das estratégias de negócios, e da existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las.

### **Descrição de Cargos**

Chiavenato (1999) cita que as pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo. Com isto sabemos o que ela faz na organização e temos uma ideia de sua importância e do nível hierárquico que ocupa. Descrição de cargos é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz por que faz (GIL, 2011. p. 175)

Com a maior participação das pessoas na organização na maioria dos processos decisórios, certamente o treinamento e o desenvolvimento continuam imprescindíveis a organização que deseja conquistar a excelência em todos os níveis [...] sendo assim a nossa obrigação é compreender que em alguns casos esta continua sendo a melhor alternativa no que diz respeito, por exemplo, à substituição e pessoas em uma determinada posição. (ARAUJO, 2010, p. 81)

### **Perfil Profissional**

De acordo com Dutra (2002, p. 82), a captação de pessoas pressupõe consciência da empresa em relação a suas necessidades. A necessidade da empresa deve ser concretizada nos seguintes aspectos para que possa ser elaborado um processo de captação adequado:

**Perfil profissional:** estabelecendo o espaço de trabalho da pessoa a ser captada e as necessidades de conhecimentos, habilidades e experiências requeridas da pessoa;

**Perfil comportamental:** desenhado com base no contexto político, social e cultural em que a pessoa irá atuar;

**Entregas desejadas:** quais são as entregas esperadas da pessoas no presente e no futuro, para que se analise no processo de captação se a pessoa está apta ou não a entregar o que é desejado;

**condições de trabalho**: em que ambiente a pessoa atuará e quais são os recursos a sua disposição para realizar o trabalho;

**condições de desenvolvimento**: quais são os investimentos previstos para a capacitação de pessoa a ser captada

**condições contratuais**: quais são os vínculos contratuais para que a pessoas possa realizar seu trabalho

### **Análise interna e externa do mercado RH**

Dutra (2002, p. 206), cita que as empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. O autor cita que as pessoas necessitarão de atualização contínua para manter sua competitividade no mercado de trabalho, serão, portanto, mais exigentes em sua relação com as empresas.

### **Treinamento e Capacitações**

Chiavenato (2004) cita que o treinamento possui vários significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados, porem recentemente o conceito foi ampliado, considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo.

### **Planos de Cargos e salários**

*Recompensar Pessoas*

#### **Remuneração**

Entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço (TACHIZAWA, 2006, p.180).

De acordo com Chiavenato (1999), a remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamentos ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.

## **Benefícios**

Segundo Dutra (2002), os benefícios podem ser classificados a partir de sua natureza em:

*Assistenciais:* visam prover o empregado e sua família de segurança e suporte para casos imprevistos. Estão nessa categoria benefícios como assistência médica, assistência financeira, suplemento de aposentadoria, etc.

*Recreativos:* procuram proporcionar para o empregado e sua família lazer, diversão e estímulo para produção cultural. Estão nessas categorias, clubes, promoções e concursos culturais, colônia de férias etc.

*Serviços:* proporciona para o empregado e sua família serviços e facilidades para melhorar sua qualidade de vida, como restaurante, estacionamento, comunicação etc.

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, a totalidade ou a parte de seus funcionários (CHIAVENATO, 1999, p. 271).

## **Política de retenção de Capital Intelectual**

Segundo Robbins (2005, p. 34), as habilidades intelectuais são aquelas necessárias para o desempenho das atividades mentais – como pensar, raciocinar e resolver problemas. Os testes de quociente intelectual (QI), por exemplo, formam elaborados para medir a capacidade. O autor cita ainda que as sete dimensões mais citadas das habilidades intelectuais são a aptidão para números, a compreensão verbal, a velocidade da percepção, o raciocínio indutivo, o raciocínio dedutivo, a visualização espacial e memória.



## **4 METODOLOGIA**

Segundo Gil (2010, p. 1) pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é necessária quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos processos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez, método (do grego, métodos) é o caminho para chegar a determinado fim ou objetivo. A metodologia é equiparada a uma preocupação instrumental: a ciência busca captar a realidade; a metodologia trata de como isso pode ser alcançado (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 37).

Para Gil (2010, p. 1) a pesquisa é desenvolvida a partir dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica. Segundo Richardson (2009, p. 70) o método de pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observação e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes.

### **4.1 Pesquisa Qualitativa e Quantitativa**

Segundo Richardson (2009, p. 79) o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos e contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.



Para melhor entender o que é uma pesquisa qualitativa – uma avaliação qualitativa, é importante também saber o que é uma pesquisa quantitativa – avaliação quantitativa. As pesquisas quantitativas são aquela em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados. Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 107).

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 107) o fato de apresentarem características avaliativas distintas não impede que pesquisas científicas adotem avaliações avaliação quantitativas e qualitativas. É descabido o entendimento de que possa haver pesquisas exclusivamente qualitativas ou quantitativas em investigações científicas contemplam ambas.

#### **4.1.1 Caracterização do projeto**

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre o Planejamento Estratégico da empresa Adrenailha, com objetivo de definir estratégias para comunicar e alavancar a venda no período de baixa temporada, atingir e atender adequadamente seus clientes, definindo o segmento e público-alvo para a empresa neste período, bem como seus diferenciais competitivos.

A pesquisa teve abordagem quantitativa e qualitativa, pois foram verificados dados quantitativos através de diagnóstico na empresa, pesquisa junto às empresas da grande Florianópolis e pesquisa bibliográfica e também dados qualitativos nestes mesmos meios de pesquisa.

Desta forma, foram realizadas visitas técnicas e pesquisa de campo, para colher depoimentos, dados e observação e análise da empresa, bem como pesquisas bibliográficas a fim de obter embasamento teórico e sites na *internet*, buscando por temas e atualizações do segmento em questão.

Assim, a empresa foi beneficiada através deste estudo acadêmico, realizado de forma transparente, levantando informações necessárias pertinentes ao mercado de Ecoturismo, Turismo de aventura e Treinamento ao Ar Livre que refletirá na prestação de seus serviços, melhorias de seus processos.

#### **4.1.2 Técnica de coleta de dados**

A seguir são apresentadas as técnicas de coletas utilizadas neste projeto de pesquisa.

##### *4.1.2.1 Pesquisa Bibliográfica*

Segundo Gil (2010, p. 29) praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto é que, na maioria das teses e dissertações desenvolvidas atualmente, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica, que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédia, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos e etc. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.54).

##### *4.1.2.2 Método Estudo de Caso e Pesquisa de Campo*

De acordo com Fachin (2006, p. 45), o método de estudo de caso é caracterizado por um estudo intensivo onde leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (LAKATOS, 2010, p. 169).

Utilizamos a “visita técnica” e “pesquisa de campo” na Empresa Adrenilha, realizando entrevista com o proprietário Sergio, sócio e colaboradores, propondo ações eficazes para atingir e atrair seus clientes através da comunicação/divulgação de seus produtos/serviços com o Plano de Vendas, tendo como objetivo a captação

de informações pertinentes a atividades desenvolvidas pela empresa onde os mesmos acompanham os processos, extraindo através da prática e informações importantes realizadas através deste estudo.

Acreditamos que o acompanhamento dos processos e a forma como ele é realizado e vivenciado irá propor um estudo onde possamos tornar a empresa mais inovadora e visionária, facilitando seu desenvolvimento e crescimento para o alcance dos objetivos financeiros da empresa visando sua rentabilidade, com foco no cliente.

#### 4.1.2.3 Questionário

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado (LAKATOS, 2010, p. 184).

O questionário foi desenvolvido através da ferramenta *google docs* o qual pode ser visualizado na íntegra no anexo 3 deste projeto integrador.

Os contatos das empresas para as quais o questionário foi enviado foram obtidos através do contato com instituições como Senac, Sebrae, Acif, Fecomércio, Fiesc, Abrh, e através de contatos de empresas captados pelos pesquisadores.

A partir deste momento, estipulou-se um período de 15 dias para que as empresas participantes respondessem ao questionário e após este prazo deu-se por encerrada esta coleta de dados.

#### 4.1.2.4 Etapas do desenvolvimento da Coleta de Dados

Para construção do presente projeto integrador, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema e também foram coletados dados oriundos da *internet* em especial dados estatísticos de portais como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), FGV (Fundação Getúlio Vargas), Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), Ministério do Turismo do Brasil, entre outros órgãos.

De forma geral, a metodologia para o projeto será desenvolvida em três etapas:

- Na primeira etapa coletamos informações a partir de pesquisa documental e pesquisa de campo, no qual delineamos os instrumentos. Nesta etapa da pesquisa de campo aplicou-se o diagnóstico empresarial o qual pode ser visualizado no anexo 1 do presente estudo.

- A segunda etapa envolveu estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados foram realizados através de entrevistas, objetivando com base na pesquisa documental e nos resultados das entrevistas, uma melhor compreensão da dinâmica do segmento de mercado, serão realizados através da combinação dos questionários e observação participante. Os questionários deverão atender aos objetivos de traçar o perfil do segmento, bem como identificar qual o entendimento que possuem em relação ao potencia a identificar.

Pretende-se com a observação participante, gerar elementos que possam contribuir para captação e disseminação do T.C.A.L. no segmento empresarial, bem como compreensão e interpretação das motivações e expectativas que levem os indivíduos a escolha do ambiente natural para o desenvolvimento de equipes/grupos.

Na terceira etapa utilizamos a ferramenta *google docs* para aplicar um questionário de pesquisa de mercado com intuito de verificar o potencial de mercado do segmento empresarial para empresa Adrenailha.

Para efeito de classificação utilizamos os critérios estabelecidos de acordo com o SEBRAE, onde o número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. O presente critério não possui fundamentação legal, para fins legais, vale o previsto na legislação do Simples (Lei 123 de 15 de dezembro de 2006).

- **Indústria:** Micro: com até 19 empregados, Pequena: de 20 a 99 empregados, Média: 100 a 499 empregados, Grande: mais de 500 empregados.

- **Comércio e Serviços:** Micro: até 9 empregados, Pequena: de 10 a 49 empregados, Média: de 50 a 99 empregados, Grande: mais de 100 empregados.

#### **4.1.3 Forma e análise dos dados**

No que se refere à pesquisa documental foram coletadas as informações pertinentes ao tema deste estudo buscando referência teórica que de sustentação ao mesmo. Para o método de estudo de caso as visitas realizadas *in loco* possibilitaram a coleta de dados através do diagnóstico estratégico (anexo 1) que serviram de ferramenta para a elaboração do planejamento estratégico e suas respectivas etapas.

Na pesquisa de mercado os dados foram analisados a partir das respostas dadas ao questionário aplicado e foram tabuladas através da ferramenta do *Google Docs*, ferramenta esta que tem por finalidade auxiliar no desenvolvimento de planilhas e gráficos, realizando a tabulação dos dados automática e *on line*. Este material pode ser visualizado nos anexos 3 e 4 e o resultado da pesquisa foi utilizado na elaboração do plano de vendas sugerido à empresa.

#### **4.1.4 Apresentação da Estrutura Analítica**

De acordo com Vargas (2009), Estrutura Analítica do Projeto (EAP), é a ferramenta de gerenciamento do escopo do projeto que apresenta dados genéricos ou detalhados, ou seja, um organograma hierárquico.

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma organização hierárquica baseada nas entregas, que define e organiza o trabalho do projeto e somente o trabalho do projeto. Com a declaração do escopo, a EAP equivale a um acordo básico entre as partes interessadas e os integrantes da equipe com relação ao escopo do projeto. (HELDMAN, 2009, p. 121)

Vargas (2009) cita também que o plano de gerenciamento do escopo é um documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todo o escopo do projeto.

Para a viabilidade do estudo utilizaremos o escopo Plano de Vendas elaborado por Vendas Net Consultoria Empresaria LTDA (consultoria e treinamento em vendas) com sede em São Paulo, Porto Alegre e Curitiba. O escopo foi adaptado pelos pesquisadores.



## 4.2 Objeto do estudo

Esta subseção apresenta a empresa Adrenailha, sua história, produtos e serviços e demais aspectos que são necessários para o total conhecimento do objeto de estudo analisado.

### 4.2.1 Apresentação da Empresa

A Adrenailha é uma agência receptiva de Ecoturismo e Turismo de Aventura que atua há 12 anos em Santa Catarina na região de Florianópolis. Oferece atividades na água, terra, vida selvagem e atividades que valorizam a cultura da ilha. Também atua na área de Treinamento Experiencial ao Ar Livre, onde adotou a nomenclatura T.C.A.L. - Treinamento Comportamental ao Ar Livre.

A equipe Adrenailha é formada por profissionais graduados e habilitados como profissionais de Educação Física, Jornalismo, Psicólogo, Pedagogo e Ecólogo.

Os facilitadores da empresa são profissionais formados em Psicologia, Pedagogia, Educação Física, Ecologia e com experiência na coordenação de grupos durante treinamentos empresariais.

Figura 6: Áreas de Atuação - Atividades Adrenailha



Fonte: Site Adrenailha (2012)

#### 4.2.1.1 Segmento Empresarial

Ecoturismo e Turismo de Aventura

#### 4.2.1.2 Abrangência de atuação

A área de abrangência da empresa inclui a região da grande Florianópolis para atividade de ecoturismo e turismo de aventura. Para o produto/serviço TCAL, a abrangência varia conforme necessidade do cliente, sendo que a empresa já prestou serviços em diversas cidades Brasileiras.

#### 4.2.1.3 Produtos e Serviços

A Adrenailha é uma empresa de serviços que oferece uma série de atividades tais como: Adrenailha Surf, com a escola de Surf e atividades similares: Surf-Rafting, Sandboard, Carveboard e Surf, A Adrenailha Dive com a escola de mergulho Padi, operações de Mergulho e Snorkeling, Adrenailha Trekking e Vertical com atividades de caminhada, expedições de 2 a 8 dias, Rapel e Escalada, Adrenailha Kayak com a escola de Canoagem e atividades com caiaques em mar, lagoas e rios e o Caiaque Surf e por ultimo a Adrenailha Ar com atividades com Kite Landboard e kite Sandboard.

Entre as atividades destacam-se:

#### Aventuras na água

Figura 7: Aventuras na Água



Fonte: Site Adrenailha (2012)

Incluem atividades de mergulho e *snorkeling*, *rafting*, canoagem, caiaque e caiaque *surf*.



## Cultura e Integração

Figura 8: Cultura e Integração



Fonte: Site Adrenailha (2012)

Constituído de visitas à vila de pescadores ou a sítios arqueológicos. Tem como objetivo mostrar os bastidores e a história de Florianópolis através de sua cultura açoriana e seus sítios arqueológicos.

## Vida selvagem

Figura 9: Vida Selvagem

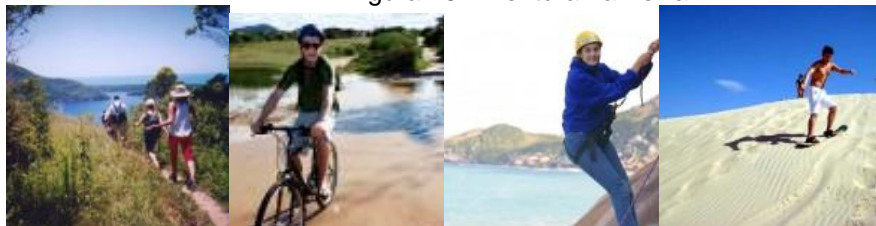


Fonte: Site Adrenailha (2012)

Inclui atividade de observações de Aves e Baleias.

## Aventuras na Terra

Figura 10: Aventura na Terra



Fonte: Site Adrenailha (2012)

A Adrenailha oferece opções de experiências ligadas à Caminhada, Bicicleta, Vertical e esporte com prancha na areia.

### Aventura Segura

Com o objetivo de melhorar ainda mais os níveis de segurança em suas atividades, a Adrenailha participou das ações do Programa Aventura Segura, iniciativa do Ministério do Turismo, em parceria com o SEBRAE Nacional e executado pela ABETA (Associação Brasileira de Turismo de Aventura).

Figura 11: Adrenailha Surfrafting



Fonte: Site Adrenailha (2012)

O Programa Aventura Segura foi a soma das ações de fortalecimento institucional, geração e disseminação de conhecimento, qualificação de pessoas e empresas, subsidiando à certificação para condutores e empresas, e formação de grupos voluntários de busca e salvamento (GVBS). O programa teve como objetivo, fortalecer, qualificar e estruturar o segmento do turismo de aventura no Brasil realizando iniciativas voltadas para o desenvolvimento com qualidade, sustentabilidade e segurança. A Adrenailha utiliza o programa Aventura Segura, que é certificado pelo IMETRO para aperfeiçoar ainda mais seus serviços.

De acordo com o site da ABETA, com o SGS - Sistema de Gestão de Segurança implantado será possível detectar falhas de operação e gerenciamento, podendo oferecer ao cliente uma aventura pensada nos mínimos detalhes: treinamento de condutores, aquisição de equipamentos de última geração e controle gerencial dos riscos em todos os programas oferecidos. O resultado para o cliente é um padrão qualidade, que inicia no atendimento preliminar e se estende até a

operação final, ficando evidenciado ao cliente a preocupação em satisfazer seus desejos por adrenalina com segurança.

#### 4.2.1.3.1 Segmento Corporativo

Para o segmento corporativo a Adrenailha desenvolve projetos voltados para o desenvolvimento de equipes e grupos que objetivam o aprimoramento das qualidades do ser humano em seu universo profissional, no qual o projeto é denominado de T.C.A.L. – Treinamento Comportamental ao Ar Livre.

Figura 12: Adrenailha TCAL



Fonte: Site Adrenailha (2012)

Uma característica importante do T.C.A.L. Adrenailha é que todo o processo é vivencial, onde as pessoas participam ativamente de modo a não apenas falar sobre mudanças de comportamentos, atitudes e pensamentos, mas a efetivamente agir em função das descobertas realizadas ao longo do processo de treinamento.

A Adrenailha também oferece a oportunidade de formação em T.C.A.L. no estado de Santa Catarina, nestes cursos os participantes aprenderão os principais aspectos relacionados à elaboração de projetos de treinamento ao ar livre, sua execução e avaliação.

#### ***TCAL – Treinamento Comportamental ao Ar Livre***

O Treinamento Comportamental ao Ar Livre (T.C.A.L.) é uma modalidade de treinamento empresarial em que são desenvolvidas habilidades comportamentais

aos participantes. As atividades são especialmente projetadas em função das necessidades e objetivos do cliente e normalmente ocorre o contato com a natureza.

Figura 13: Workshop Treinamento TCAL



Fonte: Site Adrenailha (2012)

O objetivo do T.C.A.L. é o desenvolvimento de pessoas e equipes, e as experiências vivenciadas no treinamento sejam lembradas. Para isso, busca aliar o desenvolvimento cognitivo (aprendizagem de novas competências), com o desenvolvimento emocional e afetivo (proporcionados pelo contexto em que ocorre o treinamento e pelas atividades desenvolvidas) garante condições mais apropriadas para a efetiva mudança de comportamentos e atitudes perante a vida e o trabalho.

A primeira ação para a realização de um T.C.A.L. é o levantamento das necessidades, características e objetivos da empresa, para isso, a equipe de consultores da Adrenailha, em parceria com a organização contratante, avalia as competências importantes de serem desenvolvidas no treinamento e que trarão contribuições efetivas para o contexto do trabalho dos participantes.

Além dos objetivos identificados para o treinamento, também são identificadas as características das pessoas que participarão do treinamento (condicionamento físico, gênero, atividades gostam de praticar, etc), onde a forma de realizar essa avaliação dependerá das características da empresa contratante.

A partir do levantamento das necessidades e objetivos, a equipe Adrenailha projeta o T.C.A.L. de modo a integrar atividades em ambientes naturais com os objetivos definidos para o treinamento. Esse projeto leva em consideração os objetivos, local definido para treinamento, período de duração do treinamento, características dos participantes entre outros.

O treinamento pode ser realizado na própria cidade do contratante ou em outro lugar escolhido. A Adrenailha conta com muitas opções de locais com



possibilidades de atividades e de acomodação de diferentes tipos. O treinamento pode ter duração de meio dia (4 horas) até uma semana inteira, dependendo dos objetivos propostos e da disponibilidade da contratante.

O projeto da atividade é elaborado pelos consultores da Adrenailha, especialistas em Psicologia, Pedagogia, Administração, Educação Física, Turismo e em atividades de aventura, de modo a garantir um processo vivencial com muita segurança.

As características de um T.C.A.L. projetado para uma empresa diferem muito das características de outros treinamentos por serem totalmente personalizados. Se as pessoas do grupo trabalharão em equipe ou individualmente, se será com atividades mais radicais, se terá atividades aquáticas, se envolverá atividades em meio a comunidades, se terá caráter mais intelectual do que físico, se será mais no estilo aventura, que tipos de equipamentos serão utilizados (bússolas, rádio-comunicadores, balões, caiaques, equipamentos de mergulho, veleiros, pranchas de surf, material de escalada, etc.), tudo isso dependerá dos objetivos do treinamento.

Figura 14: Treinamento T.C.A.L.



Fonte: Site Adrenailha (2012)

### ***Modulo - I Workshop T.C.A.L.***

Desenvolver competências humanas é o grande desafio de quem trabalha com treinamentos. Fazer isso de modo eficaz, rápido, ético e prazeroso é um desafio ainda maior. Os Treinamentos Comportamentais ao Ar Livre (T.C.A.L.) constituem uma das formas mais inovadoras e eficazes de desenvolver grande variedade de competências comportamentais. Segundo a Adrenailha, o desenvolvimento de habilidades interpessoais à capacidade de planejamento, passando pela auto-descoberta e o desenvolvimento de equipes, o T.C.A.L. pode contribuir muito com as organizações e pessoas que nelas trabalham.

Neste Modulo os participantes aprenderão métodos conceituais e os principais aspectos relacionados à elaboração de projetos de T.C.A.L., sua execução e avaliação.

Figura 15: T.C.A.L. Empresarial



Fonte: Site Adrenailha (2012)

### **Temas trabalhados:**

Função dos Treinamentos ao Ar Livre

História do T.C.A.L. no Brasil e no Mundo

Etapas envolvidas no planejamento de T.C.A.L.

Identificação de necessidades de treinamento

Caracterização de público-alvo para T.C.A.L.

Formulação de objetivos de Treinamento

Criação de condições para aprendizagem ao ar livre

Relações entre objetivos e atividades de T.C.A.L.

Tipos de atividades para Treinamento ao Ar Livre

Competências necessárias para realizar T.C.A.L.

Escolha de locais para Treinamentos ao Ar Livre

Segurança e cuidados na realização de T.C.A.L.

Uso de Sistema de Gestão de Segurança para T.C.A.L.

Coordenação de atividades em grupo

Avaliação da eficácia e eficiência do T.C.A.L.

### **Módulo - II e III Workshop T.C.A.L.**

Nestes módulos, a ênfase é em atividades em meio à ambientes naturais, (com mínima Infra-Estrutura). O treinamento ocorre em formato de expedição, onde as atividades de caminhar, escalar, acampar, cozinhar, remar, navegar, orientar, jogar e brincar são ferramentas para ajudar a entender sobre o relacionamento das pessoas e das organizações com o mundo. Ao longo do percurso diversas atividades são realizadas e estas ajudam a compreender como projetar, executar e avaliar um T.C.A.L., através das próprias vivencias ao longo da expedição.

Figura 16: T.C.A.L. Empresarial



Fonte: Site Adrenailha (2012)

O módulo III abrange o desenvolvimento de atividades ao ar livre, na mesma expedição poderão ser colocadas em prática com a companhia do tutor.

#### Objetivos:

Ao termino do Módulo II, os participantes serão competentes para:

Caracterizar possibilidades de uso de ambientes naturais para desenvolvimento de pessoas

Caracterizar etapas envolvidas na realização de Treinamento ao Ar Livre

Projetar atividades e condições para aprendizagem a partir dos objetivos

Identificar principais tipos de atividades possíveis de serem utilizadas em Treinamentos ao Ar Livre

Construir materiais para atividades que ainda não existam

Organizar materiais para atividades já disponíveis

Projetar condições de conforto e segurança ao longo de todo o treinamento

Coordenar atividades em grupo

Facilitar atividades dos grupos

Acompanhar desenvolvimento das aprendizagens

Avaliar eficiência e eficácia do Treinamento ao Ar Livre

Equipe de facilitadores:

Figura 17: Facilitadores TCAL Adrenailha



Fonte: Site Adrenailha (2012)

**Helder Lima Gusso** (CRP 12/06549) - Psicólogo formado pela UFPR, especialista em Administração pela UniFAE Business School, mestre e doutorando em Psicologia pela UFSC. Ampla formação para trabalhar com grupos e organizações, autor de trabalhos científicos na área e palestrante em congressos. Professor do Curso de Psicologia da Universidade Positivo em Curitiba. Ampla experiência no desenvolvimento de treinamentos comportamentais e, em especial, em ao ar livre.

**Sergio Manoel Machado ( CREF O5722-G/SC)** - Formado em Educação Física pela UDESC. Ampla formação em Turismo, Meio Ambiente e Esportes de Aventura, também desenvolve projetos de planejamento e manejo de áreas naturais protegidas. Com mais de 10 anos de experiência em esportes e turismo de aventura, é professor visitante em cursos de especialização em Esportes de Aventura na UDESC, UNISUL e FURG Ampla experiência em organização e realização de Treinamentos Experienciais ao Ar Livre.

**Prof. Marcos Paulo Simas Mafra (CRP 12/08964)** - Psicólogo formado pela Universidade Federal do Paraná, coordenador e facilitador de Treinamentos Comportamental ao Ar Livre da Adrenailha e professor do Programa de Iniciação ao Trabalho do Centro de Integração Empresa Escola (CIEE) de Blumenau. Presta serviços de auditoria e consultoria para empresas da região do Vale do Itajaí.

**Ana Paula L. Maia (MTB-4552 OWSI/EFRI PADI # 280607)** - Graduada em Comunicação Social com habilitação em jornalismo pela Cesumar-PR. Instrutora de mergulho PADI – OWSI (Open WATER Scuba Instructor) e EFRI (Emergency First



Response Instructor). Ampla experiência em treinamento em alto mar com grupos de todas as idades.

**Adrenailha faz parte da:**



**Adrenailha está na Rede:**



**Parceiros Adrenailha**



## Logos Adrenailha



### 4.2.1.4 Organização Jurídica

A empresa está organizada juridicamente como Sociedade Limitada ME. A sociedade por quotas com responsabilidade limitada, em Direito, no Brasil, refere-se à natureza jurídica de uma empresa constituída como sociedade, é quando duas ou mais pessoas se juntam para criar uma empresa, formando uma sociedade empresarial, através de um contrato social, onde constará seus atos constitutivos, forma de operação, as normas da empresa e o capital social. Esse por sua vez será dividido em cotas de capital, o que indica que a responsabilidade pelo pagamento das obrigações da empresa, é limitada à participação dos sócios.

### 4.2.1.5 Missão e Visão

A empresa tem como missão promover o contato do homem com a natureza de maneira consciente e segura, por meio do ecoturismo e do turismo de Aventura.

Sua visão é ser uma empresa de referência em Ecoturismo e Turismo de Aventura no Brasil.

#### 4.2.1.5.1 Considerações dos pesquisadores:

De acordo com Oliveira (2004, p. 69) a *visão* pode configurar-se em uma situação irrealista quando aos destinos da empresa. O autor sugere também que a *visão* deva se estabelecer dentro de um período de tempo. Desta forma, os pesquisadores sugerem à empresa a seguinte *visão*:

*“Ser uma empresa de referência em Ecoturismo, Turismo de Aventura e Treinamento Empresarial no Brasil 2022 ”.*

#### 4.2.1.6 Diretrizes/Valores da Empresa

##### Princípios:

- Profissionalismo
- Padrão de qualidade em todos os serviços
- Atendimento personalizado
- Diversidade de atividades
- Segurança
- Satisfação do cliente

##### Valores

- Compaixão
- Confiança
- Cumplicidade
- Respeito
- Diversão

##### A Adrenailha se fundamenta na:

- Segurança dos clientes e colaboradores;
- Conservação da biodiversidade;
- Satisfação e felicidade dos clientes e colaboradores;

- Valorização da natureza e da cultura catarinense;
- Diversidade e acessibilidade dos serviços e produtos

### Política de Segurança

Para a prática de atividade de aventura a Adrenailha tem como princípios:

- Informar os clientes sobre os riscos envolvidos nas atividades
- Minimizar os riscos envolvidos nas atividades
- Manter a integridade física dos participantes
- Buscar continuamente a superação das expectativas dos clientes e condutores
- Capacitar a manter equipe de condutores profissionais
- Utilizar as melhores práticas de segurança consagradas, quando relevantes a nossa operação.
- Respeitar as legislações ambientais, de segurança e de turismo aplicáveis
- Promover a prática do ecoturismo e turismo de aventura responsável seja dentro de áreas naturais ou urbanas
- Utilizar recursos naturais de forma responsável, buscando a redução de impactos
- Utilizar equipamentos de proteção apropriados para cada atividade;
- Aperfeiçoar continuamente o Sistema de Gestão de Segurança (SGS)

### Bordão e Slogan

- Viva a natureza
- Aprendendo com a natureza
- Sustentabilidade

A Adrenailha tem comprometimento com os princípios do turismo sustentável, para tanto:

- Faz uso racional dos recursos naturais;
- Cumpre a legislação e as normas vigentes aplicáveis ao turismo sustentável;

- Promove continuamente a formação e informação de seus colaboradores, visando melhorias.
- Condições de trabalho, saúde e segurança, além de uma boa conduta ambiental;
- Integra a cultura e a comunidade local;
- Adota práticas que minimizem os impactos negativos ao meio ambiente decorrentes de suas atividades;
- Serve com excelência os clientes, estimulando-os a serem comprometidos com as questões ambientais e sócio-culturais;
- Incentiva o desenvolvimento local com a participação das comunidades do entorno,
- Fornecedores e prestadores de serviço, promovendo o crescimento econômico e social da região.

*Alguns exemplos de ações propostas:*

- Economia de energia devido ao máximo aproveitamento da luz natural facilitado por janelas e portas de vidro na base de atividades;
- Economia de água utilizando o mínimo e reaproveitando o máximo possível durante as operações;
- Separação de lixo para reciclagem;
- Coleta de lixo durante as operações nas áreas em que ocorrem as atividades;
- Economia de papel e tintas de impressão, evitando a impressão e reutilizando papéis sempre que possível;
- Participação anual no dia mundial de limpeza das águas (Clean Up Day), realizando mutirão de limpeza nas praias da região;
- Contratação e treinamento de guias locais sempre que possível;
- Contratação de fornecedores locais sempre que possível;
- Disponibilização de equipamentos de proteção individual (EPIs) e procedimentos de segurança para clientes e colaboradores;
- Escolha por equipamentos pouco poluentes e produtos biodegradáveis sempre que possível;

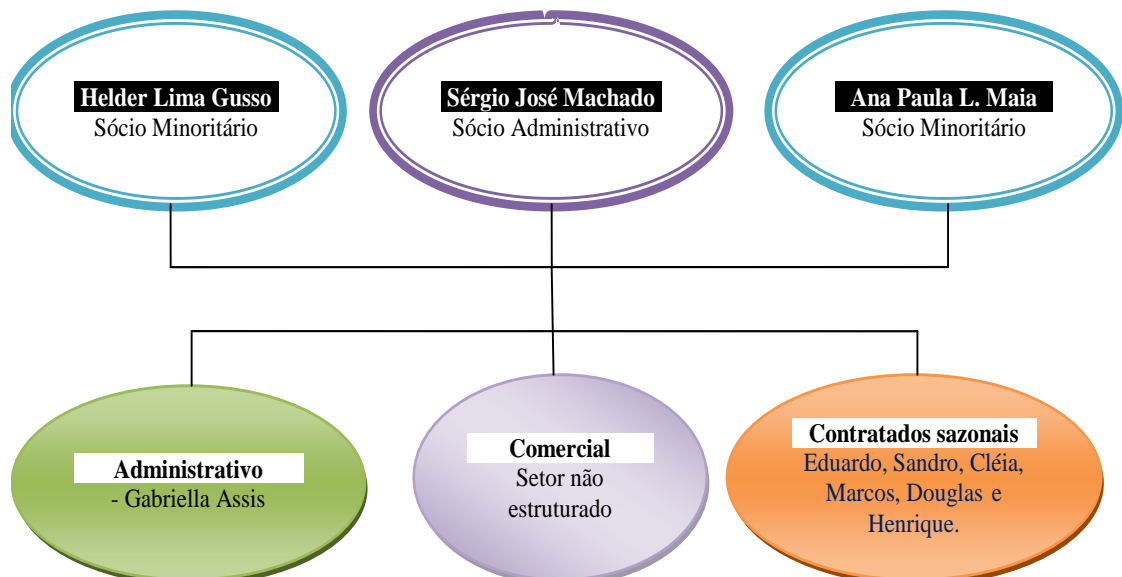
- Atividades de educação ambiental com clientes, colaboradores e moradores locais;
- Divulgação e incentivo de boas práticas de turismo sustentável.
- Divulgação nas redes sociais de materiais de educação ambiental como vídeos, dicas, notícias etc.

#### 4.2.1.7 Planejamento Tributário

O objeto social da empresa Adrenailha é o comércio de equipamentos esportivos; prestação de serviços de atividades de aventuras e desportivas (Montanhismo, Costeirismo, Cachoeirismo, Ciclo turismo, Arvorismo, Canoagem e Surf); aluguel de equipamentos de esportes e aventuras e o Turismo de Aventura.

##### a) Organograma da empresa

Figura 18: Organograma Adrenailha



Fonte: Elaborado pelos autores

Não há conselho de administração, conselho fiscal e diretoria.

##### b) Valores dos salários dos funcionários e pró-labore dos sócios

Quadro 5: Colaboradores Adrenailha

COLABORADORES	FUNÇÃO	VENCIMENTOS
Ana Paula L. Maia	Sócia	R\$ 622,00
Helder Lima Gusso	Sócio	R\$ 622,00
Sergio José Machado	Sócio	R\$ 622,00
Graziela Zampoli Assis	Administrativo	R\$ 1.200,00
Colaboradores contratados por tempo determinado - sazonalidade	Instrutores	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

c) Impostos devidos

Empresa se enquadra no Simples Nacional para prestadores de serviço com faturamento bruto anual de até R\$ 180.000,00. Desta forma esta isenta dos impostos federais (PIS/ PASEP, IRPJ) e deve contribuir com a alíquota total de 4,5% do qual 1.28% de COFINS, 1.22% de CSLL e 2% de ISS.

d) Determinar o fato gerador e a alíquota dos impostos devidos.

Quadro 6: Impostos

TIPO DE IMPOSTO	IMPOSTO	FATO GERADOR	ALÍQUOTA
MUNICIPAL	IPTU	Propriedade, posse ou domínio útil de imóvel urbano – Art. 32 do CPN.	Valor venal do imóvel a cada ano
	ISSQN ou ISS	Prestação habitual e remunerada, por empresa ou profissional autônomo, de serviço constante da lista de serviços instituída pelo município.	2% sobre o faturamento bruto -, lei complementar 116/2003
ESTADUAL	IPVA	Propriedade de veículo automotor, abrangendo veículos terrestres, aeronaves e embarcações.	Fixada por lei estadual e pode ser diferenciada em razão do tipo ou utilização do veículo, mais o percentual mínimo é fixado pelo Senado federal.
FEDERAL	COFINS	Obtenção, pelo contribuinte, de faturamento mensal que corresponde a receita bruta da pessoa jurídica	1.28% pelo simples nacional
	CSLL	Obtenção, de lucro por pessoa jurídica ou equiparada.	1,22% pelo simples nacional
	II (Imposto Importação)	Entrada no País de mercadoria a ele destinada	Pode ser específico, tendo em vista o modo de medir o produto ou “advalorem”, tendo em vista apenas o valor do bem.

Fonte: Elaborado pelos autores

e) Faturamento bruto anual (12 meses) para saber em qual patamar de alíquota se enquadra no simples

R\$ 160.000,00

f) contribuições sociais devidas (previdenciárias e trabalhistas)

FGTS, INSS, PIS/PASEP, COFINS, CSLL.

g) alíquota das contribuições sociais devidas

FGTS - 8%

INSS - 9%

PIS/PASEP – 1%

COFINS 1,28%

CSLL 1,22%

h) Mão de obra terceirizada e autônoma como contratados para prestar serviços

Considera-se trabalhador autônomo (contribuinte individual) a pessoa física que presta serviço, sem vínculo empregatício. Segundo dispõe a Lei Federal nº 8.212/91 trabalhador autônomo é a pessoa física que exerce por conta própria atividade econômica de natureza urbana, com fins lucrativos ou não.

Não há pagamento de salário e sim honorários ou recibo de pagamento por serviço prestado (R.P.A), ou ainda notas fiscais de serviços de pessoas físicas conforme a Lei. É necessário alvará individual junto a Prefeitura e recolhimento de taxas através do Cadastro de Contribuinte Municipal - CCM. Este tipo de trabalho é normalmente exercido por profissionais como advogados, jornalistas, engenheiros e por Prestadores de Serviços de curtíssima duração como: motorista de táxi, pintor residencial, carregador de caminhão, etc.

Para contratação de profissionais independentes, não é necessária a intermediação de uma Empresa de Trabalho Temporário, seja qual for o período ou o prazo do contrato. O trabalhador autônomo administra seu próprio serviço através



da efetiva realização de tarefas, sendo responsáveis pelos Encargos Sociais, Impostos Municipais sobre seus Serviços e Imposto de Renda.

São contratados por tempo determinado (alta temporada) instrutores autônomos para apoio e atividades de aventuras:

Quadro 7: Colaboradores Autônomos

<b>Colaborador Autônomo</b>	<b>Função</b>	<b>Contribuição</b>
Eduardo Henriques	Instrutor Mergulho	8%
Henrique Alves	Instrutor Mergulho	8%
Sandro Lacerda	Instrutor Mergulho	8%
Cléia Machado	Atendente (Loja)	8%
Marcos Mafra	Instrutor (TCAL)	8%
Douglas Amaral	Guia Turismo	8%

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

#### *j) Pagamento do vale transporte*

O Vale-Transporte será custeado:

Pelo beneficiário, na parcela equivalente a 6% (seis por cento) de seu salário básico ou vencimento, excluídos quaisquer adicionais ou vantagens;

Pelo empregador, no que exceder à parcela referida no item anterior.

#### *j) Futuro planejamento tributário*

Observamos que com o faturamento a empresa se enquadra no simples podendo assim ter a menor carga tributária possível de acordo com a legislação.

#### *4.2.1.8 Perfil do Cliente*

O perfil do cliente da empresa Adrenailha é o turista do segmento (sol e praia), ecoturistas e turistas de aventura. De forma geral, o cliente conhece as atividades da empresa por estar estrategicamente localizada em uma região de alta receptividade de turistas, na praia dos Ingleses, no norte da Ilha de Santa Catarina. No segmento corporativo além do segmento empresarial a Adrenailha atende

profissionais da área de recursos humanos, psicólogos, pedagogos, administradores e universitários dessas áreas, e profissionais de esportes de aventura.



## **5 ANÁLISE**

Nesta seção descreveremos as principais forças do macro ambiente externo e interno que devem ser bem conhecidas e constantemente avaliadas pela empresa

### **5.1. Caracterização do Ambiente externo**

Para apresentar a caracterização do ambiente, seguem informações a respeito do macroambiente externo e microambiente externo.

#### **5.1.1 Macroambiente Externo**

Entre as forças do macro ambiente externo destacam-se:

##### *5.1.1.2 Forças Político-legal*

As leis e decretos afetam diretamente o segmento de ecoturismo, como ocorreu com a lei geral do turismo, nº 11.771, de 17 de Setembro de 2008, sancionada pelo Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, sendo esta um marco para o segmento, que sempre necessitou de uma legislação específica que regulasse o setor. As leis e decretos na área de turismo são muitas e destacamos as principais:

##### *Constituição Federal do Brasil*

Define como incumbência do poder público garantir a todos o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, por meio da preservação e restauração dos processos ecológicos essenciais, e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas; da exigência de estudo ambiental prévio à instalação de obra ou atividade de significativa degradação do meio ambiente; da promoção da educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente; da proteção da fauna e da flora; entre outras.

Lei n.º 6.513/1977 e Decreto n.º 86.176/1981

Dispõem sobre o estabelecimento de Áreas Especiais e Locais de Interesse Turístico e sobre o inventário com finalidades turísticas dos bens de valor cultural e natural, e se apresentam como instrumentos de execução do Plano Nacional de Turismo. A Lei n.º 6.513/1977 define como Áreas Especiais de Interesse Turístico os “trechos contínuos do território nacional, inclusive suas águas territoriais, a serem preservados e valorizados no sentido cultural e natural, e a realização de planos e projetos de desenvolvimento turístico”; e Locais de Interesse Turístico como “trechos do território nacional, compreendidos ou não em Áreas Especiais, destinados por sua adequação ao desenvolvimento de atividades turísticas e à realização de projetos específicos”.

Lei n.º 4.771/1965 – Institui o Código Florestal

Trata das florestas existentes no território nacional e as demais formas de vegetação reconhecidas de utilidade às terras que revestem. São bens de interesse comum a todos os habitantes do País, exercendo-se os direitos de propriedade, com as limitações que a legislação em geral e especialmente esta lei estabelecem. Em suas disposições apresenta os critérios para definição de áreas de preservação permanente, como a obrigatoriedade de preservação das áreas especificadas onde se desenvolve ou pretende desenvolver atividades turísticas e estabelece a possibilidade de imunidade ao corte de qualquer árvore.

Lei n.º 11.284/2006

Dispõe sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável, institui o Serviço Florestal Brasileiro e cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal voltado para o desenvolvimento tecnológico, promoção e assistência técnica de incentivos para o desenvolvimento florestal brasileiro. Define três formas de gestão das florestas públicas para produção sustentável: a criação de unidades de conservação que permitam a produção florestal sustentável, destinação para uso comunitário, como assentamentos florestais, reservas extrativistas, áreas

quilombolas, e PDS – Projetos de Desenvolvimento Sustentável, concessões florestais pagas, baseadas em uma determinada região após a definição das unidades de conservação e áreas destinadas ao uso comunitário. O turismo é citado como uma possibilidade em serviço de manejo florestal possibilitando benefícios decorrentes do manejo e da conservação de florestas. Altera a Lei n.º 4.771/1965, que institui o Código Florestal.

Lei n.º 5.197/1967 e Lei n.º 9.605/1998

Dispõe sobre a proteção à fauna e dá outras providências<sup>53</sup> – estabelece que todos os animais que vivem naturalmente fora de cativeiro são propriedades do Estado, entre outras disposições. Determina os animais que constituem a fauna silvestre e inclui à proteção ninhos, abrigos e criadouros naturais. Proíbe a utilização, perseguição, destruição, caça ou apanha dos elementos da fauna silvestre. Assim, ao agregar atividades de observação de animais em seu produto turístico, deve-se atentar para a proibição, a qualquer tempo, da utilização, perseguição, caça e apanha de espécies da fauna silvestre, bem como da comercialização de espécimes e de produtos e objetos que impliquem a sua caça, cabendo ao proprietário fiscalizar o cumprimento da Lei.

Lei n.º 6.938/1981

Estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), sua finalidade e mecanismos de formulação e aplicação; constitui o Sistema Nacional de Meio Ambiente; institui o Cadastro de Defesa Ambiental; e ainda define conceitos pertinentes, como recurso ambiental e poluição, entre outros. Determina que as atividades empresariais, inclusive as atividades turísticas, devem estar em consonância com as diretrizes dessa política. Apresenta os instrumentos da PNMA, entre os quais, para fins turísticos, destacam-se o estabelecimento de padrões de qualidade, a avaliação de impactos ambientais, a produção e instalação de equipamentos e tecnologia voltada à melhoria da qualidade ambiental, a garantia de prestação de informações relativas ao meio ambiente, o zoneamento, o licenciamento de atividades poluidoras, a criação de espaços territoriais protegidos, entre outros, além de estabelecer o licenciamento prévio obrigatório para a

construção, instalação, ampliação e funcionamento de estabelecimentos e atividades que utilizam recursos ambientais. Institui o Cadastro Técnico Federal de Atividades Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais e apresenta a lista das atividades sujeitas à taxa, incluindo o Turismo.

*Lei n.º 9.433/1997 e Decreto n.º 24.643/1934*

Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Recursos Hídricos e dá outras providências. Além de criar a Política Nacional, institui o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos a partir do Código de Águas (Decreto n.º 24.643/1934), que regulamenta o uso e classificação das águas brasileiras. Define o conteúdo mínimo necessário aos Planos de Recursos Hídricos, que devem ser de longo prazo e cumprir todos os seus itens, com ênfase às propostas para a criação de áreas sujeitas à restrição de uso, visando à proteção dos recursos hídricos.

*Lei n.º 9.985/2000*

Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC, estabelecendo critérios e normas para a criação, implantação e gestão das Unidades de Conservação. Cabe ressaltar que a visitação ao SNUC é um dos principais recursos e atrativos para o desenvolvimento de inúmeras atividades turísticas no País, ocupando lugar de destaque na política ambiental, a partir de atividades compatíveis com a conservação da biodiversidade. Oferece conceitos básicos para compreensão da Lei, como os de Unidade de Conservação, conservação da natureza, diversidade biológica, recurso ambiental, preservação, proteção integral, conservação in situ, manejo, uso indireto e direto, uso sustentável, extrativismo, recuperação, restauração, zoneamento, plano de manejo, zona de amortecimento e corredores ecológicos; apresenta os objetivos e as diretrizes que regem o SNUC, entre elas a promoção do Ecoturismo – “promoção da educação e interpretação ambiental, da recreação em contato com a natureza e do turismo ecológico”. Destaca-se em suas diretrizes a busca pelo apoio e cooperação de organizações não-governamentais e privadas, além de pessoas físicas para o desenvolvimento de atividades de turismo; detalham o funcionamento do SNUC,

classificando as UCs, descrevendo suas finalidades e dividindo-as em dois grupos: Unidades de Proteção Integral e de Uso Sustentável.

Decreto n.º 1.992/1996

Dispõe sobre a instituição e reconhecimento das Reservas Particulares do Patrimônio Natural – RPPN e estabelece meios para que as propriedades possam conservar ou preservar locais de relevante beleza cênica ou representações de condições naturais primitivas ou recuperadas. Define Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) como sendo a “área de domínio privado a ser especialmente protegida, por iniciativa de seu proprietário, mediante reconhecimento do Poder Público, por ser considerada de relevante importância pela sua biodiversidade ou pelo seu aspecto paisagístico, ou ainda por suas características ambientais que justifiquem ações de recuperação”, e estabelece que o objetivo da RPPN é a proteção dos recursos ambientais da região.

Decreto n.º 99.556/1990

Dispõe sobre a proteção das cavidades naturais subterrâneas – apresenta o conceito de cavidade natural subterrânea (grutas, cavernas, abismos e outras), estabelecendo medidas de proteção e fiscalização; estabelece que são consideradas patrimônio natural e cultural brasileiro e, como tal, devem ser preservadas e conservadas de modo a permitir estudos e pesquisas, atividades turísticas, recreativas, educativas etc.

Lei n.º 9.795/1999

Institui a Política Nacional de Educação Ambiental apresentando seus objetivos, diretrizes e uma proposta programática de promoção da educação ambiental em todos os setores da sociedade. Considerando que o Ecoturismo deve promover a educação ambiental, deve-se ter em mente os objetivos fundamentais dessa ação, entre eles, o desenvolvimento de uma compreensão integrada do meio ambiente, o fortalecimento da integração com a ciência e tecnologia, entre outros.



Lei nº 14.675, de 13 de abril de 2009

Institui o Código Estadual Catarinense do Meio Ambiente e estabelece outras providências.

*5.1.1.3 Forças Tecnológicas*

Dados do IDC (Internet Data Center) revelam que, no mundo, o total de usuários da Internet deverá crescer de 2 bilhões em 2010 para 2,7 bilhões em 2015. Ao fim deste período, 40% da população mundial deverá ter acesso à rede. Além disso, o faturamento global do comércio eletrônico de varejo aumentará de 708 bilhões de dólares em 2010 para 1,285 bilhões em 2015. Este relatório do IDC traz ainda uma estimativa para os gastos com publicidade online em todo o mundo. Dos 70 bilhões de dólares movimentados pelo setor em 2010, o setor deverá girar 138 bilhões em 2015, o que deverá representar de 17,8% do bolo publicitário, um salto em relação aos 11,9% de 2010.

Uma pesquisa do Ministério do Turismo em parceria com a Universidade de Brasília no 5º Salão do Turismo – Roteiros do Brasil (2010) revelou que 70,96% dos visitantes do Salão do Turismo utilizam a internet como fonte de informação para escolher um destino de viagem. Caberá ao empresário que oferece o serviço ou produto criar outras formas de atendimento, mais personalizadas para reduzir estas incertezas. Poderão ser criadas formas de atendimento complementar, tais como por telefone, pelo envio de informações complementares, por um sistema de atendimento pessoal (tira-dúvidas) ou qualquer outra forma de atendimento que reduza as incertezas no processo de compra.

Os estudos apresentados pela IDC 2011 (IDC LA Infrastructure & Virtualization), o evento apresenta que a principal mudança no cenário de Infraestrutura está relacionada à chamada “terceira onda de tecnologia”, marcada especialmente pela mobilidade. Como uma amostra dessa tendência, estudos da IDC apontam que em 2015 o Brasil já venderá mais smartphones do que telefones convencionais.

Os dados apontam que em 2020 o mundo terá 2,6 bilhão de telefones móveis e 25 bilhões de sistemas inteligentes que facilitarão o dia-a-dia das pessoas em

diversos lugares – por exemplo, em casa, no trabalho, na academia ou no carro. Os consumidores querem mais facilidades em todos os equipamentos.

A empresa Adrenailha conta com um web site na internet cujo acesso se dá através do endereço eletrônico *www.adrenailha.com.br*. Neste caso ela deve estar atenta às forças tecnológicas que cada vez mais influenciarão na facilidade de compras dos clientes.

#### *5.1.1.4 Forças Ecológicas*

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur (2001), mais de meio milhão de pessoas praticam ecoturismo no Brasil. As regiões com potencial para a prática da atividade têm apresentado problemáticas quanto à conservação ambiental, ocasionada pela relação antropocêntrica com a natureza em discordância com as premissas ambientais.

De acordo com a Resolução 001/86 do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), é considerado impacto ambiental "qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; a qualidade dos recursos ambientais".

A grande diversidade de ambientes como morros, praias, restinga, dunas, e mangues, aliada à influência marinha e continental, apresenta-se como uma característica ambiental de relevante importância em toda Florianópolis, que em contrapartida conta com o grande problema da sazonalidade turística. Esta que sua vez é caracterizada pela instabilidade entre oferta e demanda nos determinados períodos do ano, mais especificamente, no caso do turismo, conhecidos como épocas de alta estação e baixa estação.

O Turismo Sustentável, segundo o PNMT - Programa Nacional de Municipalização do Turismo (lançado pela EMBRATUR em 1994) é o turismo explorado de forma consciente, organizada e planejada, onde se permite a sua continuidade.

Para a Adrenailha a preservação dos recursos naturais é de suma importância já que este é o objeto principal de exploração da empresa e, quanto melhor preservado, melhor o aproveitamento destes recursos.

#### *5.1.1.5 Forças econômicas*

De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Florianópolis (2012), nas últimas décadas, a capital registrou uma renovação do seu perfil econômico. Sem grandes indústrias, a Capital catarinense encontrou no setor de tecnologia da informação e comunicação uma atividade econômica que se identificou com o perfil da cidade, respeitou os elementos naturais da Ilha e se tornou um importante componente para o desenvolvimento local. As empresas de base tecnológica formam o segundo grupo de atividade organizada que mais fatura e mais paga Imposto Sobre Serviços (ISS) no município. O setor de tecnologia impulsiona também o crescimento de outros setores da economia, entre eles o da construção civil - para a instalação de novas empresas, o de turismo - atraindo eventos de negócios, e o setor de serviços devido a necessidade de assessorias e consultorias em diferentes áreas.

**Reconhecimento** - Além da quantidade, as empresas de tecnologia vêm se destacando em termos de qualidade, o que pode ser comprovado pelo fato de que em seis das 13 edições do Prêmio FINEP de Inovação, uma empresa de Florianópolis foi a vencedora. Todo este destaque é decorrência direta dos ambientes para a geração e desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica existentes em Florianópolis, como as incubadoras Celta, MIDI Tecnológico e Geness, além dos parques tecnológicos Alpha e Sapiens Parque.

**Novas empresas** - A competência das incubadoras de Florianópolis para gerar empresas inovadoras de sucesso é amplamente reconhecida, sendo que O MIDI Tecnológico foi eleito, em 2008, a Melhor Incubadora pelo Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, promovido pela ANPROTEC. Anteriormente, o CELTA ganhou por três vezes (1997, 2006 e 2011) o mesmo prêmio. As empresas geradas pelas incubadoras de Florianópolis também têm ganho muitos prêmios, sendo que nas últimas 10 edições do Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, da

ANPROTEC, em seis ocasiões uma empresa incubada ou graduada de Florianópolis foi considerada a melhor do Brasil.

**Universidades** - Além das incubadoras e parques tecnológicos, Florianópolis conta com três universidades públicas e uma privada, o que contribui decisivamente para a formação de profissionais altamente qualificados.

**Capital da Inovação** - Dentro do Plano de Trabalho elaborado pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico Sustentável, uma das estratégias centrais é o posicionamento de Florianópolis como Capital da Inovação. O objetivo é criar uma identidade que demonstre o potencial e os resultados obtidos pelas empresas e instituições do município. A identidade Capital da Inovação tem como proposta posicionar Florianópolis como celeiro de iniciativas inovadoras promovidas especialmente pelas suas empresas de base tecnológica, mas também por universidades, empresas de serviços, maricultura, e outras atividades.

De acordo com o site da ACATE (Associação Catarinense de Empresas de tecnologia), estudos da instituição sobre o mapeamento de Rh e curso TIC – Florianópolis, as projeções apontam que o *déficit* brasileiro de trabalhadores em 2013 será de 71 mil; em 2020, segundo a reportagem de Dreher (2010), a demanda interna pedirá outros 450 mil profissionais. Nos próximos dez anos, a meta do mercado nacional de TIC é tornar-se o 4º maior do mundo (atualmente ocupa a 8ª colocação); o valor das exportações de serviços deverá subir dos atuais US\$ 3 bilhões para US\$ 20 bilhões em 2020, resultando na necessidade de contratar 300 mil profissionais (DREHER, 2010). Seguindo a perspectiva de Sgobbi (2011), para atingir a meta de US\$ 20 bilhões em exportações, o país precisa capacitar 750 mil profissionais até 2020.

#### *5.1.1.6 Forças Socioculturais*

Segundo Ruschmann (1997), os impactos do turismo ecológico sobre o meio ambiente sociocultural podem ser positivos ou negativos.

O autor cita também que para que a cidade se desenvolva mais turisticamente e desempenhem um serviço adequado, desenvolvendo seus potenciais ecoturísticos, com mínimo impacto negativo, é primordial que se

verifiquem os pontos problemáticos e partam para mudanças, entre as quais se destacam:

- É necessário que aconteça um crescimento intelectual nos membros da comunidade e nos governantes;
- Formar cidadãos da própria comunidade, participar nos trabalhos de sua cidade;
- Fazer com que a identidade cultural de todos os se aprimore, mas, não perca suas raízes;
- Fazer nascer em toda a conscientização e preservação dos patrimônios culturais e naturais de suas cidades;
- Fazer com que os turistas participem com os membros da comunidade, objetivando um intercâmbio cultural;
- Despertar em toda a importância da mudança para o progresso;
- Que as boas informações coletadas sejam filtradas e empregadas para melhores mudanças;
- Investir em produtos e serviços nas comunidades, de forma que o ecoturismo seja um instrumento legítimo de sobrevivência;

### **Impactos Socioculturais Específicos do Ecoturismo**

#### **Impactos socioculturais positivos:**

- Campanhas e programas educativos na área ambiental para crianças, adultos, turistas e para a comunidade local;
- Desenvolvimento do “orgulho étnico”. As comunidades receptoras passam a se orgulhar da sua origem, dos recursos naturais da sua localidade e de suas características culturais, engajam-se nas campanhas preservacionistas e fiscalizam as destruições provocadas pelos turistas, atuando como guias dos passeios nas localidades visitadas;
- Ambientalistas tomam frente nos programas de ecoturismo e atuam como guias e instrutores na orientação e educação ambiental das comunidades receptoras e dos turistas e, muitas vezes, tornam-se proprietários e administradores de seus próprios alojamentos.

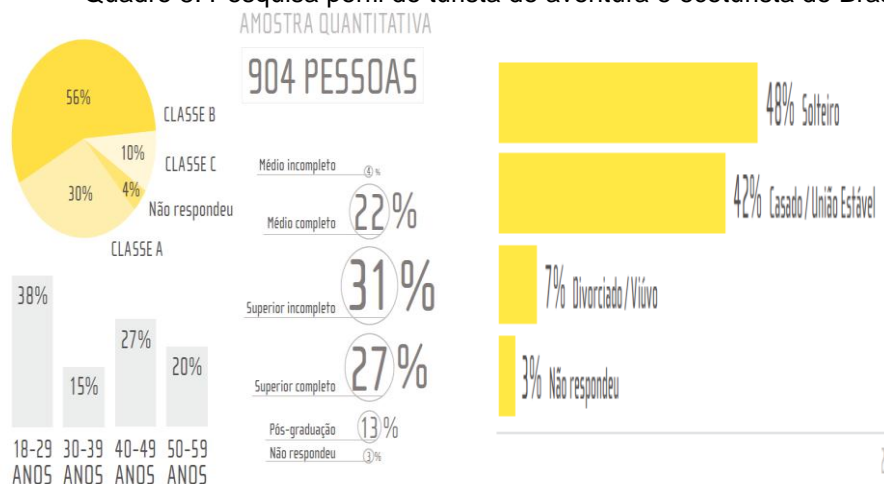
### Impactos negativos nos ambientes socioculturais

- Descaracterização das tradições e dos costumes das comunidades receptoras, cujos ritos e mitos, muitas vezes, são transformados em shows para os turistas;
- Sentimentos de inveja e ressentimento diante de hábitos e comportamentos diferentes dos turistas e da ostentação de tempo e de dinheiro, muitas vezes escassos para os moradores das localidades (efeito demonstração);
- Aumentos dos preços das mercadorias e dos terrenos;
- Migração de pessoas originárias de regiões economicamente debilitadas para os novos pólos turísticos, em busca de empregos, provocando excedente na oferta de mão-de-obra e escassez de moradias;
- Acúmulo de lixo nas margens dos caminhos, das trilhas, nas montanhas, nos rios, nos lagos, nas cachoeiras e no próprio centro da cidade.

#### 5.1.1.7 Forças Demográficas

Uma pesquisa recente realizada pelo Ministério do Turismo do Brasil em parceria com Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura de 2010 buscou definir o perfil do turista de aventura e do ecoturista brasileiro. Para isso, foram pesquisados 904 homens e mulheres entre 18 e 59 anos; que viajaram dentro do Brasil nos últimos 12 meses; decisores ou participantes ativos nas escolhas das viagens; com motivações diversas; que pagaram ou pagariam por alguma atividade/interação com a natureza; nas capitais dos maiores polos emissores do País: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. A figura abaixo mostra o resultado desta etapa quantitativa da pesquisa:

Quadro 8: Pesquisa perfil do turista de aventura e ecoturista do Brasil



Fonte: ABETA 2010

Através desta pesquisa foi possível perceber que as classes A e B viajam mais e estão mais propensas ao turismo de aventura. Também foi possível verificar que a maioria são solteiros e que possuem um elevado grau de escolaridade. Deste total de 904 participantes da etapa quantitativa foram verificados 30% que viajaram nos últimos 12 meses com objetivo de estabelecer contato com a natureza, passando a ser denominados de Turista Atual, e 70% que possuíam outras motivações, passando a ser denominados Turista Potencial. Foram ainda divididos em grupos: Virgem – aqueles que não realizaram nenhuma atividade de aventura; Aberto – aqueles que já haviam realizado entre 1 e 10 atividades; e Topa-Tudo – aqueles que já realizaram mais de 10 atividades de aventura.

Quadro 9: Perfil demográfico destes turistas

PERFIL DEMOGRÁFICO					
	Virgem	Aberto			Topa-tudo
	Quantidade de atividades praticadas				
	Nenhuma	Uma	Entre 2 e 5	Entre 6 e 10	Mais de 10
Belo Horizonte	26	32	33	20	17
Rio de Janeiro	24	21	16	15	15
São Paulo	50	47	51	65	67
até Ensino Médio incompleto	10	6	2	1	-
Ensino Médio completo/ Superior incompleto	55	60	52	50	44
Superior completo	29	25	26	28	31
Pós-graduação	5	9	16	19	21
Não respondeu	2	-	4	3	5
Solteiro	41	43	48	57	68
Casado	47	42	43	35	27
Divorciado/viúvo	10	13	6	5	-
Não respondeu	2	2	3	3	5
18 a 29 anos	29	37	39	46	50
30 a 39 anos	26	26	31	24	23
40 a 49 anos	21	21	29	22	18
50 a 59 anos	24	16	11	8	10
Homens	47	50	52	46	70
Mulheres	53	50	48	54	30
Classe A	13	28	33	44	68
Classe B	62	63	58	47	28
Classe C	22	7	7	3	
Não respondeu	4	3	3	6	5

Fonte: ABETA (2010).

O turista do grupo Virgem são os clientes potenciais do Turismo de Aventura e Ecoturismo no Brasil. Com características opostas aos Topa-tudo, são mais mulheres, mais velhos, em sua maioria casados, com menos escolaridade e com maior presença da Classe C, embora a maioria seja de Classe B e alguns da A. São



os que menos viajaram no Brasil nos últimos doze meses, e principalmente nas férias.

Os turistas Topa-tudo são na sua maioria paulistas, homens, mais jovens, solteiros, com elevada escolaridade e de classe A. Não temos turistas da classe C nesse segmento. Apreciam as regiões brasileiras de forma mais equilibrada que os demais, não apenas Nordeste e Sudeste.

Os turistas de perfil Aberto não têm características tão marcantes que os distingam dos demais grupos.

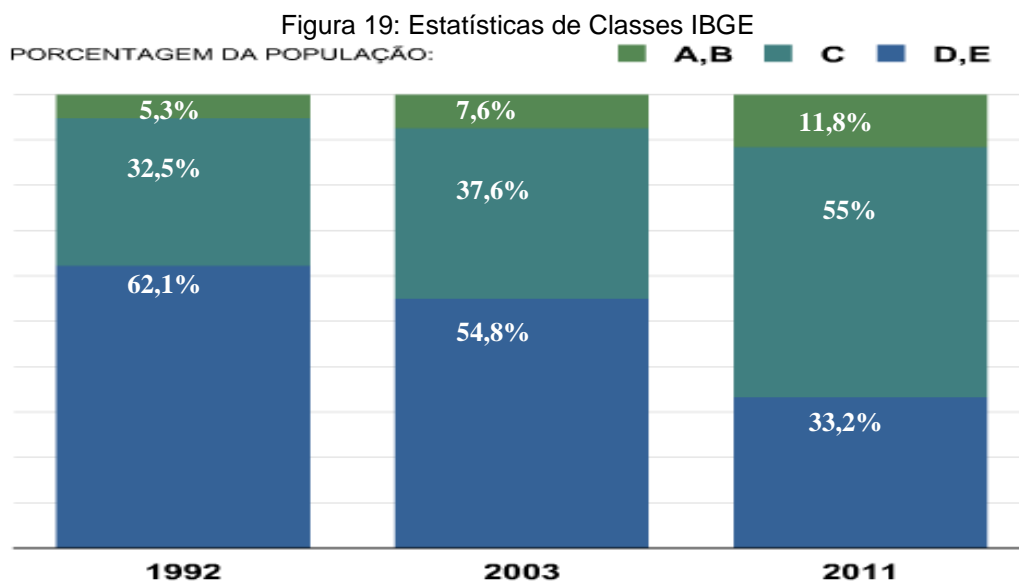
Uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (Brasil, Ministério do Turismo, 2009) com 2.322 entrevistados dentro da segmentação de mercado do turismo no período de 17 de junho e 07 de julho de 2009, pelo Instituto Vox Populi, o perfil sócio demográfico do turista brasileiro pode ser verificado na tabela a seguir:

Quadro 10: Perfil sócio demográfico do turista brasileiro

	Cliente atual	Cliente potencial	Não cliente
Masculino	43,9%	42,8%	29,2%
Feminino	56,1%	57,2%	70,8%
18 a 24 anos	18,5%	21,6%	12,0%
25 a 34 anos	25,2%	23,8%	21,9%
35 a 44 anos	20,2%	22,8%	23,4%
45 a 59 anos	22,8%	21,7%	24,0%
60 anos ou mais	13,3%	10,1%	18,8%
Até o ensino fundamental	12,3%	22,4%	40,1%
Ensino médio	36,4%	50,3%	40,6%
Ensino superior ou mais	51,3%	27,3%	18,8%
Mais de 1 a 3 SM	15,8%	34,8%	50,0%
Mais de 3 a 5 SM	19,7%	23,7%	26,0%
Mais de 5 a 10 SM	25,6%	23,6%	17,7%
Mais de 10 SM	38,9%	17,9%	6,3%
PEA	69,8%	67,9%	57,8%
Não PEA	30,2%	32,1%	42,2%
Classe A	18,2%	6,3%	2,6%
Classe B	46,3%	35,2%	21,4%
Classe C	19,7%	23,7%	26,0%
Classe D	15,8%	34,8%	50,0%

Fonte: BRASIL, Ministério do Turismo. Hábitos Consumo Turismo Brasileiro (2009).

Dados divulgados pela Fundação Getúlio Vargas baseado nas estatísticas do IBGE revelam que a classe A, B e classe C apresenta crescimento conforme mostra o gráfico abaixo:



Fonte: FGV (2011)

O IBGE divide as categorias das classes sociais de acordo com a renda familiar mensal. Estão na classe E as pessoas com renda de até R\$ 751. Na classe D figuram as famílias que recebem entre R\$ 751 e R\$ 1.200 por mês. A classe C é composta de famílias com renda entre R\$ 1.200 e R\$ 5.174. Já a classe B inclui pessoas com renda familiar entre R\$ 5.174 e R\$ 6.745. Qualquer família que ganhe mais do que isso por mês é considerada classe A pelo IBGE. Entre estas classes a C merece destaque pelo seu expressivo crescimento no decorrer dos anos ao mesmo tempo em que as Classes D, E estão menores.

Dados da Santur revelam que a maior parte dos turistas que visitam Santa Catarina são oriundos do Brasil.

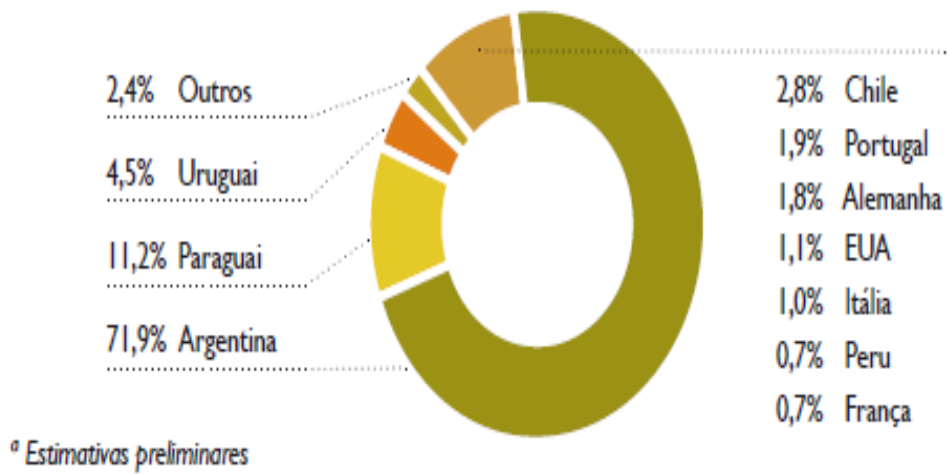
Figura 20: Movimento estimado de turistas em Santa Catarina

<b>Turistas</b>	<b>Números</b>	<b>% Sobre o total</b>
Nacionais	20.519.188	95,1
Estrangeiros	1.067.290	4,9
<b>TOTAL</b>	<b>21.586.478</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SANTUR/Gerencia de Planejamento (2009)

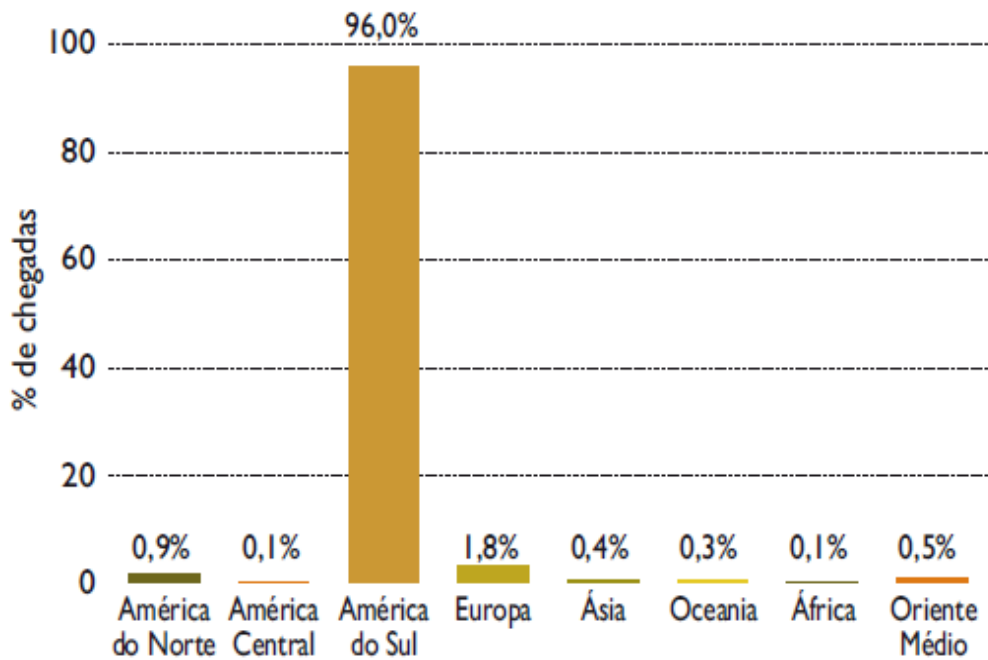
Dentre os turistas internacionais, a maioria é proveniente da Argentina e de forma mais ampla, da América Latina conforme figura a seguir.

Figura 21: Entradas internacionais em Santa Catarina



Fonte: Estado da Demanda Turística, SANTUR ( 2009)

Figura 22: Entradas internacionais em Santa Catarina



Fonte: EMBRATUR, conforme dados da Polícia Federal 2007

Os principais estados emissores de turistas para Santa Catarina são: Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio Grande do Sul conforme Tabela 2.

Quadro 11: Principais mercados nacionais emissores de turistas para Santa Catarina de julho/2008 a junho/2009

<b>Estados</b>	<b>%</b>
Santa Catarina	48,96
Paraná	23,83
São Paulo	11,68
Rio de Janeiro	10,17
Rio Grande do Sul	1,68
Minas Gerais	0,90
Mato Grosso do Sul	0,40
Distrito Federal	0,39
Goiás	0,27
Outros	1,72
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SANTUR/Gerencia de Planejamento (2009)

Quadro 12: Principais motivos de viagens no período de julho de 2008 a junho de 2009

<b>Motivos da Viagem</b>	<b>%</b>
Negócios	44,75
Família	24,65
Turismo	24,35
Estudos	3,07
Festas	1,33
Feiras	1,03
Congresso	0,46
Compras	0,26
Rodeio	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SANTUR/Gerencia de Planejamento (2009)

Estes dados serão de extrema importância para traçar o perfil de turista que a empresa Adrenailha pretende atingir buscando captar estes clientes potenciais e formulando estratégias para atingir este segmento.



#### 5.1.1.8 Cenário Econômico

Nesta subseção apresentamos os principais aspectos econômicos que impactam a empresa Adrenailha.

- Concorrência

No setor de Ecoturismo, pode-se citar as empresas Ekoetê, Triptur Off Road Adventure, Apuama Rafting, Parcel Dive Center, Mergulho Livre (Freedive), Trekking das Águas, Tartarugas Turismo de Aventura e Trilha da Ilha – Educação Ambiental que são concorrentes diretos da empresa Adrenailha.

Na atividade de mergulho os concorrentes diretos encontram-se em Bombinhas como, por exemplo, as empresas Patadacobra Escola e Operadora de Mergulho, Submarine Escola e Operadora de Mergulho, Bertuol Comércio de Artigos Esportivos, Hy Brazil Operadora de Mergulho, Acquatrek Mergulho; em Florianópolis como a Sea Divers Escola de Mergulho, Acquanauta Floripa, Parcel Centro de Mergulho, Diver-Free Fundação de Mergulho e Ação Ecológica, Escola de Mergulho Cultura Subaquática Diveway; e em Itajaí como a Dob Centro de Mergulho e a Pelicano Adventure.

Com relação às empresas de Florianópolis, aquelas que já encontram-se estabelecidas no mercado estão localizadas no norte da ilha mesma região onde a Adrenailha está sediada o que deve gerar maior atenção por parte da empresa. Deve-se buscar diferenciais para fazer frente à estas empresas e tornar-se competitivo nesta atividade.

- Política Fiscal

Nos últimos anos podemos observar algumas ações de incentivos fiscais ao turismo tais como: a redução a zero da alíquota do IPI de embarcações adquiridas por empresas nacionais; a redução de 25% para 10% da alíquota do IPI para embarcações com mais de 12 pés, incentivando a venda no mercado interno. Além desses, destacam-se a possibilidade de as empresas do setor turístico, com faturamento de até R\$ 2,4 milhões, optarem pelo Simples Nacional (Regime

Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) e também a redução de 10% para 5% da alíquota do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Em Santa Catarina pode-se destacar o PRODEC (Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense) de acordo com a Lei 13.342/05 que tem como finalidade o incentivo ao financiamento de capital de giro a longo prazo com baixíssimo custo.

O governo do estado de Santa Catarina em parceria com a Secretaria de Turismo Cultura e Esporte e Segurança Pública lançou o Projeto Força-Tur que vai aplicar 7,5 milhões provenientes do Funturismo na aquisição de equipamentos e sistema de informação para segurança pública.

No entanto, a carga tributária e trabalhista brasileira em geral ainda é alta, onerando o empresário e diminuindo seu poder de investimento. Em contra partida estes recursos arrecadados não estão retornando adequadamente como investimentos em infra-estrutura tais como aeroportos, estradas, segurança pública, entre outros, que influenciam diretamente no setor de turismo.

Com isso, o *Trade* Turístico entendido como os meios de hospedagem, bares e restaurantes, centros de convenções e feiras de negócios, agências de viagens e turismo, empresas de transporte, lojas *souvenir's* e todas as atividades comerciais periféricas ligadas direta ou indiretamente à atividade turística acaba sendo afetado.

Isto pode ser percebido nas dificuldades enfrentadas em Florianópolis durante a alta temporada turística, como abastecimento de água deficiente, trânsito caótico, problemas de mobilidade nos aeroportos, entre outros.

A Adrenailha localiza-se no norte da Ilha sendo o acesso por muitos anos foi dificultado pela falta de duplicação da Rodovia SC 401. Em dezembro de 2011 concluíram-se as obras de duplicação desta rodovia facilitando o fluxo de turistas para a região.

- Política Monetária

Atualmente, existem mais opções de linhas de crédito e financiamentos tanto para empresas quanto para as pessoas físicas, houve um importante aumento do poder de compra da população. Desta forma, a política monetária influencia



diretamente o setor turístico, pois as facilidades geradas pelos financiamentos e parcelamentos na aquisição destes serviços movimentam este mercado.

A empresa Adrenailha vem obtendo uma facilidade maior na contratação de financiamentos para investimentos na estrutura da empresa com prazos e taxas melhores, porém as linhas de crédito voltadas para o capital de giro possuem taxas elevadas com prazo muito curto.

- Política Cambial

Em Santa Catarina existe um grande fluxo de turistas internacionais em especial, aqueles oriundos do Mercosul, com maior participação da Argentina. Desta forma, a valorização ou desvalorização do dólar influencia diretamente a vinda destes turistas para o Estado.

Em contrapartida, o turista interno ainda é o principal consumidor dos serviços de Ecoturismo no Brasil sendo que uma baixa do dólar favorece o deslocamento deste consumidor para outros países. Com isso, pode ocorrer a redução da demanda turística interna. A valorização do dólar pode reduzir a vinda dos turistas internacionais, mas pode aumentar o consumo por parte dos brasileiros.

A Adrenailha por estar localizada em Florianópolis, que recebe um fluxo crescente de turistas estrangeiros, a taxa do cambio pode incentivar ou desestimular a vinda deste turista, como também determinar o tempo de hospedagem e dos valores gastos durante a viagem.

- Globalização e Bloco Econômico

A globalização e os blocos econômicos geram quebra de barreiras entre os países aumentando a concorrência pela entrada de empresas internacionais no país. Outro aspecto da globalização é o aumento da qualidade dos serviços oferecidos fazendo com que as empresas nacionais se adequem aos padrões internacionais exigidos com intuito de se tornarem competitivas.

No setor turístico a globalização possui dois lados uma vez que pode influenciar a vinda dos turistas internacionais como também pode facilitar a saída dos turistas brasileiros para outros destinos no mundo.

Segundo dados do Ministério do Turismo divulgados em agosto de 2011 o número de desembarques domésticos em aeroportos brasileiros, no mês de julho, foi o maior já registrado desde 1990. Foram 7.426.128 desembarques, 22,05% a mais que os 6.084.737 verificados no mesmo período do ano passado.

O resultado, novo recorde da série histórica, supera em 8,17% o recorde anterior, registrado em janeiro de 2011 (6.865.480 desembarques). “Se o ritmo de crescimento for mantido, mensura-se ultrapassar os 77 milhões de desembarques ao fim de 2011, superando 2010 em 9 milhões”, garante o ministro do Turismo, Sr. Pedro Novais. De janeiro a julho, o acumulado foi de 45.364.722 chegadas, 20,97% a mais que as 37.501.222 registradas nos primeiros sete meses de 2010.

Com relação aos desembarques internacionais foi verificado também um crescimento e novo recorde da série histórica dos meses de julho. Foram 855.739 chegadas, 14,68% superior às 746.185 registradas no sétimo mês do ano passado. O acumulado de desembarques internacionais, em 2011, chega a 5.213.609, superando em 18,23% os 4.409.561 verificados no mesmo período de 2010.

- Economia Brasileira Contemporânea

No cenário mundial, o Brasil encontra-se em uma posição de destaque devido a sua estabilidade, austeridade fiscal, aumento da confiabilidade, aumento das reservas internacionais, um mercado interno fortalecido. Esta posição foi alcançada devido às medidas adotadas nos últimos 10 anos. Com isso, a população possui maior poder aquisitivo e mais opções de crédito podendo investir em maior escala no setor turístico.

Dados do Ministério de Turismo revelam que o faturamento das empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura aumentou 21%. Passou de R\$ 491,5 milhões, em 2008, para R\$ 515,9 milhões, em 2009. Anualmente, os segmentos atendem 5,4 milhões de turistas em busca de aventura, diversão e atividades ao ar livre. Segundo últimos relatórios do Ministério do Turismo, o ecoturista e o turista de aventura têm gastado mais no país. Em 2009, o gasto médio dos aventureiros foi de R\$ 293,00, crescimento de 161% em relação a 2008, quando registraram-se R\$ 112,00.

Dados divulgados pela Fundação Getúlio Vargas baseados em pesquisas do IBGE revelam que em Florianópolis 41% da população está enquadrada nas classes

AB revelando um público potencial importante para a Adrenailha sendo que sua atividade foco, o mergulho, é consumido em maior escala por estas duas classes.

- Comércio Internacional

No setor turístico o comércio internacional está mais ligado à entrada/saída de turistas e à participação em feiras internacionais de turismo para divulgação dos destinos internacionais.

Alguns blocos econômicos como o Mercosul facilitam a entrada e saída dos turistas pela dispensa de utilização de passaporte. Em contrapartida, o brasileiro ainda encontra dificuldade em entrar em alguns países demonstrando que há necessidade de critérios definidos que sejam acordados entre os países.

O Brasil tem a oportunidade de desenvolver o seu turismo e alcançar novos mercados com os eventos da Copa do Mundo e Olimpíadas, porém é imprescindível que as autoridades governamentais em parceria com a iniciativa privada construam uma melhor estrutura (qualificação de mão-de-obra; melhoria em aeroportos e transporte; segurança pública) para atender com excelência esse turista, desta forma o Brasil poderá se consolidar como um grande destino turístico internacional.

Apesar de Florianópolis não ter sido eleita como sede destes Megaeventos, será indiretamente beneficiada por estar estrategicamente localizada entre os estados do Rio Grande do Sul e Paraná que receberão jogos da copa, desta forma a capital catarinense estará no roteiro turístico sendo beneficiada pela entrada de turistas na cidade. Com isso, a Adrenailha poderá ampliar seu número de clientes.

- Mercado Financeiro e de Capitais

Em caso hipotético de fluxo de caixa positivo sugere-se que a empresa Adrenailha invista em sua própria produção e em infra-estrutura com a aquisição de novos equipamentos e lanchas de maior porte para ampliar o portfólio de serviços da empresa. Esta aquisição faz com que a empresa amplie a distância de passeios marítimos mantendo a segurança dos clientes e diversifique seus produtos.

No momento, devido às flutuações do mercado de capitais não indicáramos a compra de ações como meio de investimento já que os riscos estão aumentados. Porém, como meio de diversificar as aplicações, ampliaríamos também os

investimentos em fundos de renda fixa para reduzir os riscos de investimento somente em infraestrutura.

## 5.1.2 Microambiente Externo

Em relação ao microambiente externo, seguem os aspectos influenciadores.

### 5.1.2.1 Principais fornecedores e insumos

A empresa Adrenailha não possui fornecedores por ser uma empresa prestadora de serviços e não possui insumos, pois não industrializa produtos.

### 5.1.2.2 Principais empresas concorrentes

Citamos os associados da ABETA em Santa Catarina:



#### **ECOPARK ADVENTURE**

Endereço: Rua Manoel Antônio Lopes, s/nº - Antônio Carlos - Florianópolis / SC - Fone: (48) 9923-0157 - (48) 3037-1202. Site: <http://www.ecoparkadventure.net.br>



#### **ATIVA RAFTING E AVENTURAS**

Endereço: Rua Princesa Leopoldina, 103 Caldas da Imperatriz - Santo Amaro da Imperatriz / SC - Fone: (48) 3245-7021. Site: <http://www.ativarafting.com.br/floripa>



#### **EKOETÉ**

Endereço: Rodovia João Gualberto Soares, n.8290, Rio Vermelho Florianópolis - Fone: (48) 32260330 - (48) 32260330 . Site: <http://www.ekoete.com.br>

### **ADVENTURE PARK LAGES E SÃO JOAQUIM**



Endereço: Rod. SC 438, Km 10, s/nº, Pedras Brancas. Fone: (49) 9911-8373 - Site: <http://www.adventurelages.com.br>

Endereço: Rodovia SC 438 Km 85 S/n - São Joaquim SC

Fone: (49) 3233-3447 - Web Site : <http://www.snowvalley.com.br>



### **TARTARUGAS**

Endereço: Rod. Princesa Leopoldina, n.3355, Caldas da Imperatriz - Fone: (48) 99912972 - (48) 3281-9000.

Site: <http://www.tartarugas.net>

### **PEDRA AFIADA**



Endereço: Estrada da Vila Rosa, n.º/Nº, Vila Rosa - Praia Grande / SC - Fone: (48) 3532-1059.

Site: <http://www.pedraafiada.com.br>



### **REMA RIOS TURISMO**

Endereço: Rod. BR 470, km 109, São Pedro - Apiúna / SC  
Fone: (47) 33531392 -(47) 33531567.

Site: <http://www.ativarafting.com.br/valedoitajai>



### **BRAZIL ECOJOURNEYS**

Endereço: Estrada Rozalia Paulina Ferreira, n. 1132 - Armação, Florianópolis - Fone: (48) 3389-5619 Fax:

Site: <http://www.brazilecojourneys.com>



### **OPEN WINDS**

Endereço: Rua João H. Gonçalves, 1355 Lagoa da Conceição – Florianópolis - Fone: (48) 99623778 - (48) 3232-5376. Site: <http://www.openwinds.com.br>

Concorrentes não associados à ABETA:

Trilha da ilha



Apuama Rafting



Mergulho livre (freedive)



Parcel Dive Center



5.1.2.3 Órgãos reguladores e fiscalizadores do segmento

Normas Regulamentadoras e Fiscalizadoras das atividades

Para a empresa Adrenailha desenvolver as atividades propostas quanto à prestação de seus serviços, é necessário seguir a normas de regulamentação fiscalizadas pelos órgãos responsáveis, foi onde identificamos que a empresa trabalha em conformidade com as leis no quadro abaixo descritas:

Quadro 13: Entidades regulamentadoras e fiscalizadoras

Prefeitura Municipal de Florianópolis	Expede licenças e alvarás para a instalação e funcionamento das empresas.
Capitania dos Portos	Fiscaliza e regula licenças e alvarás para prática de mergulho e pesca esportiva. Habilita condutores (proprietários das embarcações), expede documentação do barco no ato da compra e da venda. É de responsabilidade por fiscalizar a documentação e os equipamentos de salvatagem das embarcações bem como dos clientes, caso algum dos itens não esteja correto e/ou em dia a Capitania dos Portos aplica multas tanto ao dono da empresa quanto aos clientes.
FATMA	Fornece o Licenciamento Ambiental, que garante a conformidade de obras com as legislações ambientais federais, estaduais e municipais. Depois, realiza fiscalizações que buscam evitar que recursos naturais sejam degradados ou explorados irracionalmente até a extinção.

<p>ABNT</p>	<p>Associação Brasileira de normas técnicas: As Normas Técnicas têm papel de destaque para o segmento, sendo o primeiro passo para organização e, principalmente, servir como referência para a certificação de profissionais e de organizações. O objetivo é prevenir acidentes, estimular a prática com segurança, visando a expansão do segmento e a geração de emprego e renda. Normas técnicas são documentos estabelecidos por consenso e aprovados por um organismo reconhecido que fornece, para uso comum e repetitivo, regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando a obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto. Esta é a definição de norma técnica aceita internacionalmente e descrita no “Relatório Diagnóstico: Regulamentação, Normalização e Certificação” fruto do convênio entre Ministério do Turismo e Instituto de Hospitalidade. No turismo de aventura, as normas são orientações que garantem um desempenho com qualidade, criando referências para operação segura e responsável. São desenvolvidas no âmbito do Comitê Brasileiro de Turismo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT/CB54).</p>
<p>MTur – Leis do Turismo</p>	<p>Portaria 162 , de 26 de Agosto de 2011 Cria o Programa Turismo de Fronteiras - Frontur e dá outras providências.  Portaria 127, de 28 de Julho de 2011  Dispõe sobre delegação de competência do Ministério do Turismo - MTur a órgãos da administração pública estadual, municipal e do Distrito Federal, para cadastramento, classificação e fiscalização dos prestadores de serviços turísticos.  Portaria 130, de 26 de Julho de 2011  Institui o Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos - Cadastur, o Comitê Consultivo do Cadastur – CCCad e dá outras providências.  Portaria 126, de 26 de Julho de 2011  Dispõe sobre a criação do Centro de Informações Turísticas 2014-CIT-14 e dá outras providências.  LEI nº - 11.771, de 17 de Setembro de 2008  Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, no desenvolvimento e no estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, sobre atividades e serviços turísticos, e condições para o seu funcionamento e fiscalização; o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, relacionado ao exercício e à exploração de atividades e serviços turísticos; e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991, que renomeia a EMBRATUR e dá outras providências.  Lei Nº 11.637, de 28 de Dezembro de 2007  Dispõe sobre o programa de qualificação dos serviços turísticos e do Selo de Qualidade Nacional de Turismo.</p>



IBAMA	<p>DECRETO Nº 5.300 DE 7 DE DEZEMBRO DE 2004 - Regulamenta a Lei nº 7. 661, de 16 de maio de 1988, que institui o Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro - PNGC que dispõe sobre regras de uso e ocupação da zona costeira e estabelece critérios de gestão da orla marítima, e dá outras providências.</p> <p>DECRETO Nº 4.136, DE 20 DE FEVEREIRO DE 2002 - Dispõe sobre a especificação das sanções aplicáveis às infrações às regras de prevenção, controle e fiscalização da poluição causada por lançamento de óleo e outras substâncias nocivas ou perigosas em águas sob jurisdição nacional, prevista na Lei nº 9.966, de 28 de abril de 2000, e dá outras providências.</p> <p>LEI Nº 10.165, DE 27 DE DEZEMBRO DE - Altera a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências</p> <p>LEI Nº 9.966, de 28 de abril de 2000 - Dispõe sobre a prevenção, o controle e a fiscalização da poluição causada por lançamento de óleo e outras substâncias nocivas ou perigosas em águas sob jurisdição nacional e dá outras providências</p> <p>LEI nº 9.537, de 11 de dezembro de 1997 - Dispõe sobre a segurança do tráfego aquaviário em águas sob jurisdição nacional e dá outras providências.</p>
-------	--

Fonte: Site IBAMA – FATMA - Capitania dos Portos - MTur/ABNT – PMF  
Elaborado pelos autores

#### 5.1.2.4 Principais organizações que atuam como parceiros

As principais entidades reguladoras do turismo são:

**OMT/WTO** (Organização Mundial do Turismo) - é o mais elevado organismo internacional de turismo, tem caráter governamental, sua sede está localizada na cidade de Madri na Espanha. Tem como objetivo fundamental a promoção e desenvolvimento do turismo com vista a contribuir com o desenvolvimento econômico, respeito universal e a observância dos direitos humanos e das liberdades fundamentais para todos.

**WTTC** (World Travel & Tourism Council - Conselho Mundial de Viagens e Turismo) - Este conselho é uma coalizão global de dirigentes de todos os setores da indústria turística. Estão incluídas as atividades de transporte, alojamento, provisão de alimentos, recreativos, culturais e de serviços de viagens entre outras.

**AIEST** (Association Internationale D'Experts Scientifiques du Tourisme Associação Internacional de Especialista Científicos em Turismo) - Tem o caráter de uma associação de cunho científico e tem como principais objetivos incentivar as

relações amigáveis entre seus membros, promover a atividade científica, apoiam as atividades dos institutos científicos de turismo e organizam e cooperam com congressos e outros encontros sobre o turismo de natureza científica.

**ABAV** (Associação Brasileira das Indústrias de Viagens) - é responsável pela realização do Congresso Brasileiro de Agências de Viagem e Exposições de Turismo. É considerado o maior e mais importante evento profissional do setor em toda América Latina.

**BRAZTOA** (Associação Brasileira de Operadoras de Turismo) - tem como principal função organizar, promover e executar programas turísticos coletivos vendidos ao consumidor diretamente ou por meio de agências de viagens.

**MTur** (Ministério do Turismo) - tem como finalidade desenvolver o turismo como uma atividade econômica sustentável, com o papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social, inova na condução de políticas públicas com o modelo de gestão descentralizado, orientado pelo planejamento estratégico.

**EMBRATUR** (Instituto Brasileiro de Turismo) - responsável pela execução da Política Nacional de Turismo no que diz respeito a promoção, marketing e apoio a comercialização dos destinos, serviço de produtos turísticos brasileiros no mercado internacional. Tem sua atribuição direcionada exclusivamente para a promoção internacional a partir de 2003, com a criação do Ministério do Turismo.

**SANTUR** (Santa Catarina Turismo) - é uma empresa de economia mista que tem como objetivo o fomento e a divulgação da política estadual de turismo, encontrando-se vinculada a Secretaria de Estado de Turismo Cultura e Esporte.

**ABETA** - Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura – é hoje reflexo da mobilização de empresários que buscam fortalecer os segmentos de Ecoturismo e Turismo de Aventura no Brasil, tendo como base o associativismo e a oferta segura e responsável de atividades. Trata-se do motor de transformação dos segmentos, criando condições para que as empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura sejam fortes e competitivas no mercado nacional e internacional. Como forma de fortalecer o destino, por meio do apoio às ações da ABETA, foi criada em Maio de 2007, a Comissão ABETA SC.

**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas: As Normas Técnicas têm papel de destaque para o segmento, sendo o primeiro passo para organização e, principalmente, servir como referência para a certificação de profissionais e de

organizações. O objetivo é prevenir acidentes, estimular a prática com segurança, visando a expansão do segmento e a geração de emprego e renda.

**SINDETUR** – Sindicato das empresas de Turismo de Santa Catarina

#### 5.1.2.5 Terceirização

Terceirização é a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária (interposta) entre o tomador de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços. A relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante (tomador) destes. É um procedimento administrativo que possibilita estabelecer um processo gerenciado de transferência, a terceiros, da atividade-meio da empresa, permitindo a esta concentrar-se na sua atividade principal. A empresa Adrenailha terceiriza serviços de *free lancers* na alta temporada, fornecendo os treinamentos necessários para que possam prestar um serviço de qualidade.

#### 5.1.2.6 Perfil do Cliente

De acordo com a Abeta, algumas características dos clientes do Ecoturismo são:

- Consumidor exigente;
- Bem informado;
- Ocupa cargos importantes;
- Proprietário de um negócio;
- Gestor de um negócio;
- Poder aquisitivo médio e alto;
- Apreciador da natureza;
- Escolaridade de nível superior;
- Viaja sozinho ou em grupo;
- Bom pagador.

a) Mercados Potenciais

**Federações e Representantes de Sindicatos e Empresas Associadas – Florianópolis/SC**

Dentre as associações sediadas na grande Florianópolis com abrangência de nível municipal, estadual e nacional, sendo elas consideradas mercados potenciais e meio de disseminação via associativismo para a Projeto Adrenailha, citamos:

**ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos**

Endereço: Rua Antonio Dib Mussi, 473, 1 andar – Centro - Florianópolis/SC

Fone: (48) 3288-0052- Site: [www.abrhflorianopolis.com.br](http://www.abrhflorianopolis.com.br)

De acordo com o web sit da Associação Brasileira de Recursos Humanos, a instituição é uma organização não governamental e está distribuída por várias cidades do Brasil para atender a todos aqueles que procuram serviços na área de recursos humanos. Desde 1965 desenvolve por todo país uma série de atividades voltadas à área de recursos humanos, sempre em atenção aos princípios norteadores de suas ações na gestão de pessoas.

**SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas**

Endereço: Av. Osmar Cunha, 178 - CEP: 88015110 - Centro Florianópolis

Fone: 48 3223-2900 - Site: <http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina>

De acordo com o web site da instituição, o Sebrae é uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972. Tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Por meio de parcerias com os setores público e privado, o Sebrae promove programas de capacitação, estímulo ao associativismo, desenvolvimento territorial e acesso a mercados. Trabalha pela redução da carga tributária e da burocracia para facilitar a abertura de mercados e ampliação de acesso ao crédito, à tecnologia e à inovação das micro e pequenas empresas. O comércio varejista é integrado por 1,3 milhão de

micro e pequenas empresas, que geram aproximadamente 7 milhões de postos de trabalho.

**FIESC - Federação das Indústrias de Santa Catarina**

**Endereço:** Rodovia Admar Gonzaga, 2765 –Itacorubi - CEP: 88034-001 Florianópolis/SC - **Fone:** 48 3231 4329 / 48 3334 5623 - Site: [www.fiescnet.com.br](http://www.fiescnet.com.br)

De acordo com web site da instituição, a Fiesc é constituída por 137 sindicatos, sendo uma das federações de indústrias com o maior número de entidades filiadas em todo o país, abrangendo aproximadamente 6,5 mil indústrias associadas. Fortalecê-los e torná-los mais representativos é a melhor maneira de promover o associativismo e, por consequência, consolidar o papel da FIESC nas instâncias de decisão da sociedade catarinense.

**FECOMERCIO – Federação do Comercio de Santa Catarina**

**Endereço:** Rua Felipe Schmidt 785 - 5º - Cep: 88010-002 - Centro Florianópolis  
**Fone:** 48 3229 1000 - Site: [www.fecomercio-sc.com.br](http://www.fecomercio-sc.com.br)

De acordo com web site da FECOMÉRCIO, através do seu trabalho, a instituição possibilita um maior intercâmbio de conhecimentos e interesses entre os seus sindicatos filiados. Com o crescimento, sua representatividade atual chega a 80% no Estado. São no total 61 sindicatos filiados, divididos nas seguintes categorias: Comércio Atacadista, Varejista e Supermercadista; Comércio Atacadista de Madeiras; Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos; Comércio Varejista de Veículos; Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis; Institutos de Beleza, Cabeleireiros, Esteticistas e Similares; Centros de Formação de Condutores; Representação Comercial; Despachantes; Revendedores de GLP.

Em Santa Catarina surgiram 36.665 empresas de 1º de janeiro de 2006 a 31 de dezembro de 2009, passando de 348.932 estabelecimentos para 385.597. Entre os municípios que mais cresceram em número de empresas estão Florianópolis (+ 4.011), Blumenau (+2.107), Itajaí (+1.726), Balneário Camboriú (+1.518), São José (+ 1.373), Palhoça (+1.286), Joinville (+1.129), Chapecó (+1.093), Criciúma (+892) e Itapema (+639), conforme revela pesquisa sobre Evolução no número de empresas em Santa Catarina (2006-2009), realizada pelo setor de Planejamento, Pesquisa e

Estatística do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) em Santa Catarina.

**ACIF – Associação Comercial Industrial de Florianópolis**

**Endereço** - Rua Emílio Blum, 121 -CEP: 88020-010 – Centro Florianópolis

**Fone:** (48) 3224-3627 **Site:** www.acif.org.br

De acordo com o site da instituição, a ACIF é filiada à Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina - FACISC, que por sua vez é associada à Confederação das Associações Comerciais do Brasil - CACB, que congrega 1600 Associações Comerciais e Industriais em todo o país.

A sede da ACIF está situada no Centro de Florianópolis e as cinco regionais se localizam na Lagoa da Conceição, Canavieiras, Ingleses, Continental e Sul. Uma entidade com 97 anos de atuação permanente em defesa da cidade e de seus empreendedores hoje conta com: mais de 3.000 associados, mais de 70.000 colaboradores ligados, sede no centro, 5 Regionais e 18 Núcleos Setoriais. Possui aproximadamente: 1.700 pessoas treinadas nas salas da matriz e regionais, 294 reuniões (ano) dos núcleos ACIF, 755 pessoas participam (mês) nas reuniões dos núcleos, 60 conselheiros, 66 diretores matriz e regionais, 15.990 pessoas participam anualmente dos eventos da ACIF.

Quadro 14: Unidade Associados ACIF

<b>UNIDADE ASSOCIADOS</b>	
Centro	1.363
Regional Lagoa	292
Regional Ingleses	207
Regional Sul	217
Regional Canasvieiras	255
Regional Continental	788
Total	3.122

Fonte: ACIF – Elaborados pelos pesquisadores

A ACIF possui também veículos de comunicação próprios, criando canais muito eficientes de contato com seus associados. O portal da ACIF na internet

agrega as principais ferramentas e tecnologias disponíveis e implementa conceitos para torná-lo colaborativo, como a integração das mídias sociais. Ele é resultado de uma ação que reposiciona a estratégia digital da associação. É o canal ideal de relacionamento com um público corporativo qualificado e conteúdo altamente relevante para o meio empresarial.

### **ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia**

**Endereço:** Rua Lauro Linhares, 589 - 3º -Trindade - **CEP:** 88036–001 - Florianópolis

**Fone:** (48)2107-2700 / (48)3333-2711 **Site:** [www.acate.com.br](http://www.acate.com.br)

De acordo com o site da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), a mesma atua desde 1986, em prol do desenvolvimento do setor de tecnologia do Estado de Santa Catarina. Com sede em Florianópolis, a ACATE representa o setor tecnológico catarinense em conselhos institucionais e junto a entidades empresariais.

Representação Institucional - Conselho do Celta, Conselho das Entidades, Empresariais da Grande Florianópolis, Conselho da FAPESC, Conselho Fiscal do IEL-SC, Conselho Diretor do CEFET-SC, Conselho Setorial de TIC de SC, Conselho das Incubadoras de São José e Biguaçu, Conselho Pedagógico da Univali e Senai/CTAI

Representação Empresarial - Câmara de Tecnologia da FIESC, Presidência do CETIC-SC, Conselho do Banco do Empreendedor, Diretoria APL TIC em SC

A ACATE possui mais de 240 empresas associadas em diversas cidades de Santa Catarina, como: Florianópolis, Joinville, Blumenau, Criciúma, Palhoça, São José, Nova Trento, Schroeder, Rio do Sul, Rancho Queimado e Lages.

De acordo com dados da MIDI tecnológico (serviço de apoio as micro e pequenas empresas de SC), são 306 associados, 422 empresas graduadas, 15 empresas, incubadas residentes, 04 empresas incubadas virtuais, Tempo médio de incubação: 03 anos, Faturamento das incubadas e graduadas, em 2007: R\$ 25 milhões, Taxa de sucesso das graduadas: 93%, Empregos diretos: 385 e Empregos indiretos: 3.500.

#### b) Principais Clientes

No segmento corporativo são destacados os principais clientes Adrenailha:



c) Comportamento do consumidor

Sete O's:

Quem constitui o mercado? Pessoas e/ ou organizações com nível socioeconômico elevado envolvidas e admiradoras de atividade de aventura

O que o mercado compra? Lazer, aventura, comodidade, segurança e conhecimento.

Por que o mercado compra? Porque as empresas de aventura têm melhores condições de assegurar e preservar o habitat e a atividade de forma segura e especializada.

Quem participa da compra? Turistas que veraneiam não disponibilizam de tempo ou não possui tal atratividade em suas cidades. Empresas em busca de treinamento diferenciado e com proposta dinâmica.

Como o mercado compra? Através de preço, qualidade no atendimento e serviços prestados, disponibilidade e local privilegiado.

Quando o mercado compra? Quando se percebe a atratividade, necessidade de se aventurar e vivenciar novas experiências.

Onde o mercado compra? Através da participação e divulgação em sites, mídias, redes sociais e eventos turísticos e com pesquisa que atendam os requisitos de conveniência (localização, acesso, custo-benefício) do cliente.



### 5.1.2.7. Logística Integrada

#### Gestão de filas

Uma preocupação da empresa Adrenailha é ampliar sua capacidade de atendimento aos clientes evitando recusas quanto à realização dos serviços oferecidos. Atualmente, ocorre com certa frequência uma dissonância entre o tempo que o turista permanece no local para realização da atividade de ecoturismo e a capacidade de atendimento a esta demanda. Para evitar estas recusas e, conseqüentemente, uma redução da receita da empresa, é preciso elaborar estratégias que integrem o *trade* turístico no desenvolvimento de uma gestão turística eficaz.

Outra questão que cabe ressaltar é quanto à logística de atendimento do T.C.A.L. Atualmente o mesmo é realizado pelos sócios proprietários com apoio de colaboradores terceirizados e/ou *free lancers*. É necessário verificar se, em caso de uma demanda elevada de T.C.A.L/mês/semana, a equipe teria condições de atender a todos satisfatoriamente ou teria de dispensar alguns treinamentos. Esta questão requer um estudo visando estipular o fluxo e capacidade de atendimento, visando suprir a demanda com qualidade na prestação do serviço.

## 5.2. Caracterização do ambiente interno

A seguir são apresentados os elementos que influenciam o ambiente interno da empresa pesquisada.

### 5.2.1 Ambiente Organizacional

A Adrenailha possui as seguintes características organizacionais:

**Razão Social** – Adrenailha Comercio e Serviços em Aventura LTDA ME

**CNPJ** – 05.334.041/00001-38 - **Nome Fantasia:** Adrenailha

**Endereço:** Estrada Intendente João Nunes Vieira 1939, Ingleses (anexo ao Praiatour Express) - 88058-100.

**Contato:** 48 3284-3585 - [www.adrenailha.com.br](http://www.adrenailha.com.br)

**Forma Jurídica:** Sociedade Limitada ME.

**Porte da empresa:** Microempresa

- Dimensões Ambientais - Tamanho da Organização

A Adrenailha possui uma estrutura simples, com pouca complexidade e formalização. Na baixa temporada o corpo de colaboradores atuantes fixos é composto por 2 sócios e 1 funcionário no administrativo e loja. Para eventos específicos (ex: TCAL) há a participação de outros colaboradores e *free lancers* porém, isto não significava que, pelo número pequeno de colaboradores a empresa deixe de crescer.

Na temporada 2011/2012 além dos 3 colaboradores fixos, a Adrenailha amplia seu quadro de funcionários com 2 no atendimento da loja e 3 instrutores por contrato determinado, 1 estagiária estudante de turismo, 1 Guia de trilha e 1 no aluguel de prancha, totalizando 11 pessoas na alta temporada. O trabalho na alta temporada compreende os meses de dezembro, janeiro e fevereiro, sendo necessária uma eficiente integração da equipe para realização de todos os processos e serviços oferecidos.

#### 5.2.1.1 Análise da Cultura

A cultura organizacional da Adrenailha é bastante influenciada pelos valores da empresa uma vez que seus sócios e colaboradores sentem-se motivados pela realização de atividades que contribuam para a preservação da natureza, promoção do contato do homem com o meio ambiente, valorização da cultura local (açoriana, indígena), entre outros valores.

A cultura Adrenailha é oriunda também da convivência diária com os clientes e colaboradores em todas as ações e atividades realizadas, onde os mesmos possuem rotinas independentes se auxiliando durante todo período de trabalho. É uma cultura informal com muita dinâmica que vem se aprimorando e crescendo de forma gradativa, onde todos são direcionados para um ambiente de trabalho que tenha harmonia, segurança, agilidade, produtividade e qualidade.

A equipe que compõe a empresa atualmente trabalha de forma multifuncional, ou seja, possui conhecimento de todos os processos realizados, permitindo que todos os envolvidos nas atividades diárias possam se auxiliar mutuamente, solucionar problemas causando confiança, espírito proativo, desenvolvendo novas ideias e envolvendo os clientes.

Percebe-se também que o próprio ambiente administrativo é influenciado pelos valores já citados havendo incentivo ao uso racional de papel e água, coleta seletiva de lixo, limpeza das praias, entre outras atividades.

#### *5.2.1.2 Poder*

Quanto o Poder na Estrutura Organizacional da Empresa Adrenailha, até o momento na empresa identificou-se:

**Poder Pessoal:** A empresa permite ao colaborador interagir junto de todas as atividades, tendo espaço para opinar, delegar, corrigir e decidir pelo melhor caminho para soluções e agilidades das atividades e processos realizados.

**Poder de Referência:** É construído com referência na figura dos Sócios, que transmitem segurança e experiência, propondo respeito, colaboração, participação, admiração e dedicação de todos e com todos para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

**Poder Carismático:** É totalmente focado no caráter, carisma, responsabilidade, comprometimento, empatia dos sócios proprietários, bem como os profissionais que compõem o quadro Adrenailha na alta e baixa temporada. Possuem desprendimento quanto aos seus conhecimentos compartilhando-os e realizando a disseminação dos mesmos (ex: Workshop T.C.A.L.). Tratam a todos de forma respeitosa e empática, sejam clientes, concorrentes, colaboradores, funcionários, parceiros, acadêmicos e pesquisadores, estando sempre prontos para auxiliar e colaborar para o desenvolvimento, disseminação, crescimento coletivo e por amor ao que fazem.

A partir disto, observa-se que a empresa vem buscando melhorias de infraestrutura e na relação entre clientes e colaboradores, usando de uma comunicação harmônica. É importante ressaltar que o sócio proprietário Sérgio possui o conhecimento tácito quanto ao ramo de ecoturismo, ou seja, conhecimento

este que adquiriu “ao longo de 12 anos de vivência com a Adrenailha”, sendo esta sua principal característica pessoal.

### 5.2.1.3 Organograma Organizacional

Figura 23: Organograma Adrenailha



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

## Os Três Elementos Básicos da Organização

### a) Pessoas

Atualmente 10 pessoas compõem o processo de trabalho da empresa:

Quadro 15: Dado dos componentes da empresa

Colaboradores	Formação	Função	Tempo
Ana Paula Limonta Maia	Graduada em Comunicação social com habilitação em jornalismo pela Cesumar - PR. Instrutora de mergulho PADIOWSI (Open WATER Scuba Instructor) e EFRI ( Emergency Firts Response Instructor)	Sócio	6 anos
Helder Lima Gusso	Psicólogo formado pela UFPR, especialista em Administração pela UniFAE Business School, mestre e doutorando em Psicologia pela UFSC.	Sócio	8 anos
Sérgio José Machado	Formado em Educação Física pela UDESC	Sócio	12 anos
Gabriela Zampoli de Assis	Ecóloga com pós-graduação em MBA em Gestão Empresarial	Administrativo	1 ano

Cleia Machado	Pedagoga	Atendimento na Loja e suporte TECAL	2 temporadas
Marcos Mafra	Psicólogo formado pela Universidade Federal do Paraná	TCAL	Variável TCAL
Eduardo Henriques	2º Grau Completo	Guia e instrutor	2 temporadas
Henrique Alves	2º Grau Completo	Guia	1 temporada
Sandro Lacerda	2º Grau Completo	Guia	2 temporadas
Douglas Amaral	2º Grau Completo	Guia	1 inverno

Fonte: Adrenailha – elaborado pelos pesquisadores

Figura 24: Colaboradores Adrenailha



Fonte: Site Adrenailha (2012)

### ***b) Infraestrutura***

A estrutura física da Adrenailha é composta por uma ampla sala onde encontram-se o escritório juntamente com o material das atividades que são oferecidas e também os materiais de aventura que são comercializados no local.

A empresa possui fácil acesso, está bem sinalizada com entrada e saída facilitada para os colaboradores e clientes, e suas instalações possuem segurança apropriada para o local onde está estabelecida.

Sua localização junto a um hotel é uma estratégia para se fazer conhecidas pelos clientes em potencial, ou seja, os turistas de alta temporada. Neste período, são também instalados pontos de divulgação no Resort Costão do Santinho e na praia dos Ingleses onde, neste último, são dispostos caiaques, pranchas e outros equipamentos para facilitar o acesso aos clientes.

Figura 25: Estrutura física Adrenailha



Fonte: Site Adrenailha (2012)

### c) Processos

A Adrenailha atua na prestação de serviços ecoturístico, oferecendo atividades de ecoturismo e turismo de aventura, tais como: rapel e escalada, Trilhas, aluguel de equipamentos (bicicleta, prancha de surf, bodyboards, kit de mergulho livre, pranchas de sandboard, caiaques), surf e stand-up, surf boat, sanoagem, mergulho snorkeling e o produto corporativo T.C.A.L.

Figura 26: Processos Adrenailha



Fonte: Site Adrenailha (2012)

Os processos para realização das atividades administrativa não são realizados formalmente. No entanto, nas atividades de aventura há uma constante preocupação com a segurança e a equipe sempre realiza um *check list* antes da realização das atividades.

#### *5.2.1.4 Fluxos e Procedimentos Operacionais*

Possui *Check list* de seus materiais, e os processos mapeados visando garantir a segurança das atividades conforme normativas do ministério do turismo e legislações pertinentes a demais instituições envolvidas.

#### *5.2.1.5 Gestão Informacional*

Por ser uma empresa de pequeno porte e com pouca formalidade a Adrenailha não está com seus esforços direcionados na elaboração de um SIC (Sistema de Inteligência Competitiva). Portanto, este item não se aplica à empresa.

#### *5.2.1.6 Investimento Tecnológico*

A Adrenailha possui estrutura simples, informatizada e único ponto de atendimento fixo, contudo será necessário desenvolver uma ferramenta para registro e monitoração de dados e informações, ainda que seja uma planilha de controle simples elaborada via software Microsoft Excel.

#### *5.2.1.7 Estrutura Física: Investimento Tecnológico*

Caso se faça necessário, futuramente, a empresa pode implementar o SIC. Nesta situação, a Adrenailha deverá dispor de um espaço climatizado visando melhor conservação dos equipamentos bem como as informações ali contidas garantindo assim o melhor funcionamento do sistema e conseqüentemente do processo de trabalho a ser desenvolvido.

### **5.2.2. Ambiente Organizacional – Gestão de Pessoas**

Em relação aos aspectos do gerenciamento de pessoas, tem-se as questões a seguir.





### 5.2.2.1 Descrição de Cargos

De acordo com o site do Ministério do Trabalho, segue a descrição de alguns cargos identificados na Adrenailha:

**Guia de Turismo** (5114-05 - Guia de turismo): Guia de turismo especializado em atrativo turístico, Guia de turismo especializado em excursão internacional, Guia de turismo especializado em excursão nacional, Guia de turismo especializado em turismo regional. Executam roteiro turístico, transmitem informações, atendem passageiros, organizam as atividades do dia, realizam tarefas burocráticas e desenvolvem itinerários e roteiros de visitas.

**Instrutores** (Mergulho): Trabalhadores subaquáticos - Planejam e realizam operações subaquáticas. Inspeccionam instalações subaquáticas e realizam manutenção corretiva nas suas estruturas. Prestam socorro, buscam e resgatam objetos, pessoas e corpos submersos. Elaboram documentação de operações subaquáticas. Trabalham seguindo normas de segurança, saúde, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

**Pedagogo** (2394-15 orientação pedagógica): Auxiliar de orientação pedagógica, coordenador de orientação pedagógica, Coordenador de serviço de orientação pedagógica. Implementam, avaliam, coordenam e planejam o desenvolvimento de projetos pedagógicos/instrucionais nas modalidades de ensino presencial e/ou a distância, aplicando metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. Atuam em cursos acadêmicos e/ou corporativos em todos os níveis de ensino para atender as necessidades dos alunos, acompanhando e avaliando os processos educacionais. Viabilizam o trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo entre a comunidade escolar e as associações a ela vinculadas.

**Psicólogo** (2515-15 Psicólogo): Estudam, pesquisam e avaliam o desenvolvimento emocional e os processos mentais e sociais de indivíduos, grupos e instituições, com a finalidade de análise, tratamento, orientação e educação; diagnosticam e avaliam distúrbios emocionais e mentais e de adaptação social, elucidando conflitos e questões e acompanhando o(s) paciente(s) durante o

processo de tratamento ou cura; investigam os fatores inconscientes do comportamento individual e grupal, tornando-os conscientes; desenvolvem pesquisas experimentais, teóricas e clínicas e coordenam equipes e atividades de área e afins.

**Professor Educação Física (2515-15):** Ministram atividades didáticas; preparam aulas teóricas e práticas para disciplinas das ciências biológicas e da saúde, do ensino superior; planejam cursos; realizam atividades de extensão e divulgam produção acadêmica. Orientam e avaliam alunos; participam da administração universitária; avaliam disciplinas e cursos; comunicam-se oralmente e por escrito. Podem desenvolver pesquisas.

**Ecólogo (2030-05):** Os profissionais desta família desenvolvem atividades de pesquisa em ciências biológicas, elaboram projetos, coordenam equipes, coletam, tratam e analisam material biológico, dados e informações, geram conhecimentos, métodos e técnicas e divulgam resultados de pesquisa. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria técnica e científica, como também podem dar aulas, planejar cursos e eventos científicos.

**Gestor:** Dirigem as atividades de produção e operação em empresas como representantes dos proprietários ou acionistas ou por conta própria e, para tanto, definem políticas de gestão da empresa; estabelecem planejamento estratégico; avaliam desempenho da produção; traçam estratégias comerciais; administram os recursos da empresa; participam de negociações e promovem pesquisa e desenvolvimento. Definem política e diretrizes; traçam plano operacional; operacionalizam negócios; produzem resultados; coordenam equipes; garantem qualidade de produtos e serviços.

**Gerente:** Executam serviços de apoio nas áreas de administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparam relatórios e planilhas; executam serviços gerais de escritórios.

**Administrador: (2521-05 Administrador)** Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de

racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.

**Assistente Administrativo:** (4110-10 - Assistente ADM) - Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

**Agente de vendas de serviços:** (3541-20 Vendedor de informações comerciais)- Planejam vendas especializadas; demonstram produtos e serviços; concretizam vendas. Acompanham clientes no pós-venda; contatam áreas internas da empresa. Sugerem políticas de vendas e participam de eventos.

#### *5.2.2.2 Perfil profissional*

No caso da Adrenailha o perfil dos profissionais atuantes se enquadra com a proposta da empresa, bem como os serviços prestados pela mesma, sendo necessário estruturar a área comercial através da contratação de um profissional que desenvolva a venda direta.

#### *5.2.2.3 Análise Interna e Externa do mercado em RH*

A Adrenailha possui uma equipe coesa em seus processos e ciente das atividades a serem desenvolvidas, prestando seus serviços com responsabilidade, respeito ao ser humano e ao meio ambiente, conhecimento, vivência e experiência dos profissionais que compõem o patrimônio da empresa. Os profissionais externos que pretendam atuar na empresa devem possuir perfil similar ou adquiri-los vivencialmente.

#### *5.2.2.4 Treinamento e Capacitações*

Os sócios e principais colaboradores da Adrenailha possuem nível superior de formação e especialização (é importante citar que um dos sócios – Helder - atualmente está concluindo seu 2º doutorado na cidade de Curitiba).

Também são realizadas constantes atualizações junto à ABETA nos PAS (Programa Aventura Segura). Ressalta-se também que os instrutores são certificados pelo PADI (Professional Association of Diving Instructors), credenciadora de mergulhadores.

No entanto, cada experiência e vivência realizadas trazem consigo o aprendizado necessário aos instrutores que se aperfeiçoam a cada ano.

#### *5.2.2.5 Plano de cargos e salários*

A Adrenailha efetua o pagamento do corpo de colaboradores com o salário base e benefícios dentro da legislação vigente de acordo com as normativas da CLT. Contudo pela crescente e diversificada contratação de profissionais no período de alta temporada, o pesquisadores sugerem a empresa Adrenailha o planejamento voltado para realização de um plano de cargos e salários com intuito de medir, monitorar e se adequar as normativas e regras da CLT evitando prejuízos futuros ( exemplo: possíveis questões trabalhistas), bem como o controle palpável de investimento para as funções que serão exercidas no período proposto.

#### *5.2.2.6 Política de retenção de capital Intelectual*

A Adrenailha é uma empresa que possui um número pequeno de colaboradores, os sócios estão envolvidos em todos os processos e atividades, desta forma a retenção de talentos ocorre informalmente, pois possui uma equipe multifuncional onde os conhecimentos adquiridos agregam valores no desenvolvimento dos processos e da equipe Adrenailha como um todo.

### **5.2.3 Ambiente de Marketing e Comercialização**

A respeito do ambiente de marketing e das questões que envolvem a comercialização dos produtos e serviços da Adrenailha, a seguir são listados os aspectos relacionados ao tema.

#### *5.2.3.1 Histórico e projeções de vendas*

A empresa não realiza um controle formal das vendas efetuadas nem projeta ou planeja as vendas futuras. É evidente que uma noção informal destes dados são conhecidos porém, não controlados. Também é conhecido que o fluxo de caixa é satisfatório na alta temporada e que o mesmo decai substancialmente na baixa temporada. Este problema financeiro oriundo de uma variável ambiental (sazonalidade) é um dos principais problemas enfrentados pela Adrenailha.

Durante esta etapa evidencia-se a importância da existência de um processo de planejamento e controle orçamentário, na medida em que é somente através deste processo que se torna possível otimizar a utilização dos serviços prestados, em função da realização do planejamento sistêmico. Com vistas na resolução deste problema sugere-se que a empresa realize um Plano de Vendas, o qual pode ser visualizado na página 148.

#### **5.2.3.2 Descrição dos 4Ps**

Para melhor compreensão do mix de marketing da Adrenailha, descreveremos abaixo os 4Ps:

##### **Produto**

A empresa Adrenailha possui um mix de produto/serviço variados, tais como: rapel e escalada, trilhas, aluguel de equipamentos (bicicleta, prancha de surf, bodyboards, kit de mergulho livre, pranchas de Sandboard, caiaques), surf e stand-up, surf boat, canoagem, mergulho snorkeling e o produto corporativo T.C.A.L.

##### **Preço**

A Adrenailha possui um diferencial competitivo que é qualidade de seus serviços oferecidos. Para isso, a empresa acaba praticando valores um pouco acima do mercado, pois a estrutura envolvida na realização de atividades de qualidade, e retorno ao cliente no caso de TCAL, eleva o custo total. Para as atividades o pagamento é à vista em espécie, cartão ou cheque.

Para o cliente o valor está relacionado com a comodidade, atendimento de qualidade, atratividade, satisfação de seus desejos e necessidades, ou seja, partindo do ponto de vista do lazer e entretenimento que o cliente busca no contato com a natureza através das atividades de turismo de aventura e lazer, onde o preço pago pela aquisição do serviço não irá interferir no bem estar que este irá proporcionar. Por isso é importante salientar que mesmo com baixo capital de giro para grandes investimentos a empresa possui suas instalações numa região privilegiada da grande Florianópolis, onde na alta temporada consegue resultados muito positivos e alcança o preço médio do mercado na prestação de seus serviços.

O objetivo é estabelecer um serviço reconhecido no mercado de aventura, dando oportunidades de lazer para as pessoas juntamente com a prática de conscientização ambiental. Pretende atualizar o mais rápido possível o site com suporte para qualquer tipo de dúvida do cliente relacionado aos serviços.

Algumas atividades (mergulho, por exemplo), possui público que é da classe alta (A), ou seja, com bom poder aquisitivo e disposto a pagar por este serviço. Esse público visa uma melhor qualidade de vida sem preocupação de manter um barco, lancha ou equipamentos em uma marina, buscando somente deslocar-se até o destino para atividade. O cliente tem a garantia de que o serviço estará disponível no momento em que for requisitado. O valor pago pelo serviço prestado deve gerar comodidade para o cliente, fazendo com que este valor seja interpretado como investimento em uma experiência vivencial.

Como a proposta do T.C.A.L. Adrenailha é ser totalmente personalizado, ou seja, é ajustado às reais necessidades da empresa a ser atendida, que resulta em um custo mais elevado do que o da concorrência. Contudo o investimento depende do tempo (horas/dias/semanas) de atividades, número de participantes, local, modalidade, enfim, o preço é bastante variável.

## **Praça**

A Adrenailha possui localização estratégica no norte da Ilha que é um dos seus diferenciais. Nesta região está localizado um ponto de naufrágio na praia dos Ingleses e também um sítio arqueológico indígena além de vários pontos para prática de ecoturismo. O norte da ilha também é considerado uma região economicamente independente, possui empresas conceituadas onde grandes parte dos turistas que visitam a ilha se hospedam.

Dessa forma, possui um ponto de distribuição para comercialização bem centralizada no norte da Ilha, tornando referência para seus clientes, pela facilidade de locomoção e pronto atendimento, haja visto, que os proprietários residem próximos à estrutura da empresa, oferecendo a facilidade de atendimento, qualidade e na rapidez na prestação de seus serviços.

A estrutura física da empresa está localizada em um hotel o que facilita o acesso de turistas à Adrenailha. Muitos clientes não vêm à Florianópolis exclusivamente para a prática de ecoturismo, mas acabam conhecendo esta atividade ao entrarem em contato com a loja.

Além disso, na alta temporada é montado um *stand* de vendas dentro do Resort Costão do Santinho na praia do Santinho. Com isso, tem-se acesso a um público de maior poder aquisitivo que possa investir em atividades mais onerosas como, por exemplo, o mergulho.

Figura 27: Localização via satélite e terrestre da empresa Adrenailha



Fonte: <http://maps.google.com.br/maps?hl> ( 2012)

A empresa está localizada no bairro dos Ingleses, esta localização gera acessibilidade para seus clientes, através da SC 401, via norte da ilha ou através da

Rodovia Admar Gonzaga, região da Lagoa da Conceição, leste da ilha, favorecendo a mobilidade para a região onde a empresa encontra-se instalada.



## **Promoção**

Utiliza como meio de divulgação com os próprios clientes, o chamado corpo-a-corpo, onde os mesmos trazem amigos e estes ficam conhecendo os serviços através do boca-a-boca. É utilizado também o contato do fale conosco via site com os interessados, bem como informações dos serviços que a empresa disponibiliza para seus clientes.

No ano de 2011, no período de baixa temporada, foi realizada uma promoção através de um site de vendas coletivas o que trouxe um fluxo de caixa satisfatório à empresa. A mesma, inclusive, pretende realizar mais promoções semelhantes a esta. No que se refere ao workshop T.C.A.L. os pacotes sempre são reelaborados, onde o investimento por cliente gira em torno de R\$ 800,00 atendendo um número máximo de 20 alunos por turma.

Nas pesquisas de campo realizadas durante a construção deste Projeto Integrador nas visitas técnicas à empresa Adrenailha, pode-se verificar através de depoimento do sócio Sérgio a importância que este trabalho acadêmico irá representar. Este avaliou o diagnóstico feito pelos pesquisadores quanto a necessidade de focar a venda direta através de um comercial atuante, reconhecendo esta deficiência na empresa. Desta forma, a proposta foi direcionada na elaboração de um Planejamento estratégico com foco em alavancar vendas na baixa temporada, onde pretende-se movimentar a empresa como um todo.

### **O ciclo de vida do produto**

O mercado do turismo de aventura está em expansão. Os serviços/produtos da Adrenailha possuem um ciclo de vida com fortes tendências em decorrência das inovações tecnológicas do mundo moderno, onde as pessoas investem cada vez mais no lazer, no entretenimento e na prática do escapismo, onde estar em contato com a natureza virou hábito do praticante destas atividades.

Florianópolis tem a característica do turismo receptivo e recebe um fluxo maior de turista na alta temporada, esta questão não interfere no ramo de atividade em que atua, pois atualmente os consumidores deste produto investem efetivamente

em atividades voltadas para o lazer e relaxamento, formando grupos de amigos e socializando com a família. Na baixa temporada este quadro muda, pois sofre com a sazonalidade natural dos meses de abril a novembro.

Considerando as fases do ciclo de vida do produto, constatamos que a Adrenailha está na fase de crescimento pela percepção que os proprietários estão tendo quanto ao mercado atual, se adequando às necessidades da "gestão corporativa" e atenta aos eventos para os próximos anos no Brasil (copa 2014 e olimpíadas 2016).

A empresa busca atender as necessidades de modernização, investindo em melhorias de infraestrutura e, neste ano de 2012, transferiu suas instalações e investiu na compra de barcos e equipamentos visando captar e atender com excelência os clientes.

#### 5.2.3.3 Ações de comunicação

A comunicação com o cliente se dá através da distribuição de folderes e flyers em pousadas e hotéis da região; telefone, internet através de web site; redes sociais; em pontos de vendas como no Costão do Santinho e diretamente na praia dos Ingleses.

#### 5.2.3.4 Orçamentalização

Para atividades experienciais individuais de ecoturismo e turismo de aventura, os pacotes são definidos conforme as atividades individualizadas por grupos ou interesse do cliente e realizar mais de uma atividade, podendo então negociar o investimento (varia de R\$ 30,00 a R\$ 800/pessoa), e os valores também variam a cada temporada.

No T.C.A.L. empresarial os orçamentos são estudados e desenvolvidos de forma minuciosa, de acordo com a necessidade e objetivo do cliente. Nesta proposta a Adrenailha não limita participantes, pois já realizou treinamentos compostos por 20 a 1.300 pessoas, onde o orçamento variou de R\$ 5.000,00 a R\$ 70.000,00.

### *5.2.3.5 Ações de Relacionamento com clientes*

A Adrenailha está em desenvolvimento e crescimento, portanto existe o comprometimento na busca constante da qualidade de seus serviços.

Procura atender com presteza e excelência todos os seus clientes, buscando sua fidelização e a extensão desses contatos através de sua rede de relacionamento. Busca também estruturar seu espaço físico com novos investimentos que facilite os processos internos da empresa. Vislumbra agilizar o atendimento do cliente, agregando parcerias com seus fornecedores e melhorias na prestação de seus serviços, mantendo e monitorando a qualidade dos mesmos.

Destaca-se também a experiência e conhecimento amplo e significativo que os sócios proprietários possuem no ramo em que atuam, podemos observar que a produtividade se dá pela agilidade, empatia e informalidade na prestação desses serviços obtendo e visando a rentabilidade da Adrenailha.

No entanto, não há realização do pós-venda o que pode ser melhorado. Sugere-se então que a empresa busque novos contatos com os antigos clientes já que os mesmos podem retornar à Florianópolis ou ainda indicar as atividades aos amigos que visitam a cidade.

### **5.2.4 Fatores Críticos de Sucesso**

Os principais fatores críticos de sucesso identificados foram:

- Acompanhamento dos fatores climáticos;
- Dificuldade de estruturação de estratégias comerciais;
- Dificuldade quanto à gestão de informação e processos internos;
- Dificuldade para captar novos clientes na baixa temporada;
- Dificuldade quanto ao relacionamento com o cliente (pós-venda).

No entanto, o principal fator crítico está na sazonalidade natural de Florianópolis, bem como nas ações de comercialização na captação e monitoração de clientes aumentando sua produtividade e consequentemente geração renda. A empresa, uma vez reconhecida no mercado, poderá oferecer um padrão de atendimento para conseguir captar e manter clientes. Contudo, de acordo com o

sócio Sérgio, é necessário que a empresa firme suas bases internas, estruturando sua fonte de recursos financeiros, propondo melhorias no processo de comercialização e comunicação dos serviços para atender de forma eficiente e eficaz seus clientes.

#### **5.2.5. Posição competitiva com base nas Cinco Forças de Porter**

**Novos entrantes:** Nesta força as barreiras são grandes por motivo de legislação que implicam na empresa Adrenailha, ou seja, o processo de política governamental não favorece a união do trade turístico. Observa-se que há outras barreiras sendo eles, o investimento inicial do negócio por ter custos muito altos e a marca por não ser conhecida e por ainda não estar posicionada no mercado.

**Fornecedores:** Não há barreiras entre fornecedores, pois a empresa Adrenailha tem contato direto com os mesmos.

**Compradores:** Em relação aos compradores a empresa Adrenailha tem a responsabilidade de esclarecer o serviço oferecido através dos meios de comunicação estabelecidos e funcionários da empresa, pois os compradores têm o poder de escolha, portanto é importante a empresa a mesma invista para captar o cliente.

**Substitutos:** Em relação à empresa Adrenailha até o momento não há perspectiva de substitutos.

**Intensidade de rivalidade:** A empresa Adrenailha apresenta rivalidade por localização (norte da ilha de Florianópolis), seguida das empresas localizadas nas proximidades da grande Florianópolis. Com intuito de agir de forma ética e resguardar informações nomearemos as mesmas de: análise da concorrência 1, análise 2 e assim sucessivamente conforme quadros que segues::

##### *5.2.5.1. Análise da Concorrência*

Os pesquisadores contataram os concorrentes via *on line* (inclusive a Adrenailha) solicitando orçamento de Treinamento Empresarial para 30 colaboradores de um Restaurante e/ou 28 colaboradores de uma terceirizada. O

intuito foi avaliar as propostas dos concorrentes quanto aos seus serviços e atendimento das mesmas. Os quadros abaixo relacionam as respostas obtidas:

Quadro 16: Análise Concorrência 1

<b>Análise 1</b>		
Localização Cidade: Florianópolis e Itapema	Serviços	Valor da atividade
	Treinamento Empresarial	R\$ 5.500,00
Observações	*Para 28 Pessoas	

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 17: Análise Concorrência 2

<b>Análise 2</b>		
Localização Cidade: Florianópolis Bairro: Rio Vermelho	Serviços	Valor da atividade
	Teal – Treinamento Empresarial	
	Atividade 1	R\$2.250,00
	Atividade 2	R\$3.400,00
	Atividade 3: *+ opcionais	R\$3.150,00 /Total: R\$ 3.500,00
Atividade 4: *Opcionais	R\$ 3.400,00/Total: R\$ 3.800,00	
Total	R\$ 12.200,00	
Observações: *50% no fechamento do contrato e 50% no final do evento		
*Valor orçado para até 28 participantes.		

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 18: Análise Concorrência 3

<b>Análise 3</b>		
Localização Cidade: Santo Amaro Imperatriz Bairro: Caldas da Imperatriz	Serviços	Valor da atividade
	Atividade Aventura - Treinamento	
	Rafting Comercial	R\$ 60,00 por pessoa
	Rafting Aventura Plus	R\$ 70,00 por pessoa
	Rapel na Ponte	R\$ 40,00 por pessoa
	Rapel na Cachoeira	R\$ 100,00por Pessoa
	Tirolesa no salto	R\$ 40,00 por pessoa
	Slackline	R\$ 25,00 por pessoa
	Paredão de escalada	R\$ 25,00 por pessoa
	Cd com 50 a 80 fotos	R\$ 50,00 por pessoa
	Almoço	R\$ 17,90 por pessoa
	Banho simples	R\$ 5,00 por pessoa
	Banho termal ( simples com toalha)	R\$ 7,00 por pessoa
	Banho Hidromassagem com	R\$ 9,00 por pessoa
Total	R\$ 489,90 por pessoa	

Observações: \*Treinamento empresarial, só apresenta a proposta em visita.

\*até 30 pessoas concedem 20% desconto.

\*Depósito de 30% do valor para garantir a reserva de vaga

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 19: Análise Concorrência 4

<b>Análise 4</b>		
Localização Cidade: Santo Amaro Imperatriz Bairro: Caldas da Imperatriz	Serviço Treinamento Empresarial	Valor da atividade
		De R\$ 100 a R\$ 600
Observações: *Tempo de duração de 3 dias - * solicitaram agendar visitas		

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 20: Análise Concorrência 5

<b>Análise 5</b>		
Localização Cidade: Santo Amaro Imperatriz Bairro: Caldas da Imperatriz	Serviços Atividade de aventura	Valor da atividade
	Atividade de Rafting	R\$ 70,00 por pessoa
	Atividade de Arborismo	R\$ 45,00 por pessoa
	Passaporte Rafting + Arborismo	R\$ 80,00 por pessoa
	Almoço	R\$ 12,00 por pessoa
	Total	R\$ 207,00 por pessoa
Observações: *30% do valor depositado antecipadamente - *Cancelamento no dia da atividade não haverá reembolso - *Não esclareceu se elabora treinamento empresarial		

Fonte: Elaborado pelos autores

A Adrenailha respondeu de imediato (um dia), seguida das demais (cinco dias) e a concorrência direta retornou a solicitação dos pesquisadores em 30 dias.

Os pesquisadores identificaram também que a influência da concorrência na Adrenailha se dá pelo não conhecimento dos clientes quanto ao seu produto. A Adrenailha possui uma forma diferenciada no que se refere ao T.C.A.L, este possui diferencial competitivo e cada cliente/empresa recebe o treinamento adaptado as suas reais necessidades, estes identificados também durante a implementação da proposta. O resultado final será observado e repassado através no feedback dos treinadores bem como no resultado palpável que refletirá diretamente no desenvolvimento e desempenho do Cliente/ empresa.

## 5.2.6. Análise externa e interna da empresa

Foi realizado um *brainstorming* pelos pesquisadores para elaboração da análise SWOT da empresa. Foram elencadas as principais ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos e, em seguida, selecionamos as três variáveis a serem pontuadas e descritas com mais detalhes.

### 5.2.6.1 Oportunidades e Ameaças (externas)

Quadro 21: Análise Swot - Oportunidades e Ameaças

<b>OPORTUNIDADE (O)</b>	<b>AMEAÇAS (T)</b>
Poder de consumo das classes sociais A e B, em especial, na cidade de Florianópolis; Crescimento da classe C; Cresce o interesse das pessoas por atividades ao ar livre e contato com a natureza; Crescimento do turismo e ecoturismo; Megaeventos sediados no Brasil (Copa 2014 e Olimpíadas 2016); Insatisfação de clientes de outras empresas do ramo; Possibilidade de parcerias com instituições associativistas e de RH; Necessidade da empresa de treinar os colaboradores (TCAL); Mercado aberto para venda dos equipamentos utilizados na temporada; Turismo GLS (Praia Mole hotel); Mercado sem concorrência para portadores de necessidades especiais na prática esportiva; Mercado sem concorrência para terceira idade; Mercado para apneias, caça-sub, mergulho livre; Mundial de apneias no Costão santinho; Projeto da escola de surf com prefeitura; Demandas pela internet.	Condições climáticas para atividades Sazonalidade; Acidentes com clientes ou equipe; Diminuição da demanda por serviços; Aumento de concorrentes nas proximidades; Concorrentes oferecendo o serviço TCAL sem a qualificação necessária. Variável preço das atividades oferecidas pelos concorrentes Percepção do setor financeiro das empresas quanto a variável “custos” (treinamento empresarial como custo e não como investimento); Falta de incentivos políticos para o <i>trade</i> turísticos; Mobilidade Urbana – infraestrutura inadequada para a demanda de turistas.

Fonte: Elaborado pelos autores

### Oportunidades

Os clientes de classe A e B, por seu poder aquisitivo, geralmente investem em atividades de lazer independente da variável preço, pois consideram mais importante o prazer que o lazer lhes proporciona.

Outra oportunidade que consideramos relevante esta relacionado com empresas que sentem cada vez mais a necessidade de capacitar seus colaboradores, bem como os profissionais envolvidos em grandes grupos, pois através de treinamento dinâmico, cria-se momento de envolvimento entre a equipe

fora do ambiente profissional, neste caso o TCAL é o produto ideal para atender tal demanda.

Além disso, os megaeventos programados nos próximos anos (Copa 2014 e Olimpíadas 2016) podem movimentar a ilha de Florianópolis por esta ter sido definida como umas das cidades que receberão algumas delegações internacionais. Destacamos o Resort Costão do Santinho que é um dos locais onde a Adrenailha possui um ponto de vendas e encontra-se localizado próximo às instalações físicas da empresa.

### Ameaças

Uma das principais ameaças para a Adrenailha é a variável ambiental sazonalidade pois ela determina o fluxo de pessoas que visitam a ilha assim como o fluxo de caixa da empresa. Desta forma, os pesquisadores destacam a importância de elaborar ações que possam prospectar clientes para a baixa temporada através do serviço TCAL que é uma das atividades da empresa que sofre menos com esta variável ambiental.

Citamos também como ameaça a variável “custo” que envolve o processo, ou seja, muitas empresas ainda encaram treinamentos, sejam eles, cursos, workshops, palestras ou treinamentos ao ar livre como custo e não como investimento. Investimento este quem em sua maioria é mensurado em longo prazo, haja visto a “complexidade” que é a variável *pessoas*.

Outro ponto a destacar é que um dos principais concorrentes direto da Adrenailha possui sede em um bairro próximo aos Ingleses (Rio Vermelho) e oferece treinamento ao ar livre com preço mais competitivo porém sem a qualificação e a proposta personalizada enfatizada pela Adrenailha. Esta empresa oferece ao cliente um pacote ‘fechado’. Os pesquisadores tem propriedade nesta colocação, pois realizaram as atividades propostas por esta empresa e não obtiveram o *feed back* necessário a conclusão da atividade. Além disso, durante elaboração deste projeto este aspecto foi confirmado através do orçamento encaminhado pela mesma.

#### 5.2.6.2 Pontos Fracos e Fortes (*internos*)



Quadro 22: Análise Swot – Pontos Fortes e Fracos

<b>PONTOS FORTES (S)</b>	<b>PONTOS FRACOS (W)</b>
Referência no segmento de aventura em Florianópolis; Localização privilegiada; Parceria com Praia Tur Express- Ingleses Hotel; Alta qualificação profissional de seus sócios e colaboradores; Qualidade dos serviços disponíveis; Qualidade dos equipamentos disponíveis; Parceria com os fornecedores; Credibilidade com os parceiros; Satisfação dos clientes nos serviços prestados; TCAL Adrenailha diferenciado; Bom humor, alto astral, tranquilidade da equipe.	Indefinição da função, autoridades e competências; Marketing deficiente - falta de um comercial atuante; Ausência de pós-venda; Ausência de programa de relação com clientes; Site da empresa com muito conteúdo e pouco funcional; Pouca clareza sobre os procedimentos/processos administrativos; Comunicação interna que precisa de aperfeiçoamento.

Fonte: Elaborado pelos autores

### Pontos Fracos

Um dos pontos fracos da Adrenailha que impactam diretamente em sua comunicação é o site da empresa. O mesmo possui muitas informações com intuito de ser prontamente localizado pelos em uma eventual pesquisa em sites de busca. No entanto, isso dificulta o acesso do cliente específica da Adrenailha já que esta gama de informações torna a home page da empresa bastante confusa e pouco funcional. Sugerimos mais objetividade e clareza para sua página na web.

Atualmente não tem uma ação de marketing eficaz o que faz com que a mesma continue desconhecida para muitas pessoas que fazem parte do público consumidor desse tipo de produto.

Estruturar a área comercial favorecerá a disseminação dos produtos Adrenailha, tornando a empresa e suas atividades conhecidas no mercado em que atua, além do atendimento ao cliente da baixa temporada (TCAL).

### Pontos Fortes

A localização gera uma economia e lucro para investimentos nas áreas de atuação, além de ser um ponto estrategicamente vantajoso pela dimensão e como ele foi estruturado para atender a demanda da atividade. Além disso, o local onde o empreendimento está estabelecido é plano, próximo à praia dos Ingleses e Santinho

e está direcionada diretamente ao mar onde a legislação que envolve o negócio é muito abrangente e respeitada.

A formação e experiência dos sócios e colaboradores é referência na região de Florianópolis pelo conhecimento neste ramo, construindo relações de confiança, respeito e credibilidade junto aos seus clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos regulamentadores como ABETA.

O T.C.A.L Adrenailha, é um produto minuciosamente estruturado de acordo com as reais necessidades da empresa/cliente, este pode ser aplicado em qualquer cidade do Brasil, ou seja, a Adrenailha vai onde a empresa está sediada, ela não se limita a pacotes fechados ou a um lugar específico para aplicar seus treinamentos..

### **5.3 Formulação das estratégias**

Para a elaboração das estratégias foi inicialmente elaborado o cenário prospectivo para empresa Adrenailha.

#### **5.3.1 Construção de Cenários Prospectivos**

Para a construção de cenários prospectivos foram elencados pelos pesquisadores as principais variáveis dentro dos ambientes político-legal, demográfico, tecnológico, econômico, natural e sócio-cultural. Após isso, as principais variáveis foram selecionadas conforme metodologia proposta pela docente Carla Veiga e encontram-se descrita no quadro abaixo. Todas variáveis elencadas podem ser visualizadas na íntegra no anexo 5.

Quadro 23: Cenários Prospectivos

AMBIENTE	VARIÁVEIS	ÓTIMO	PROVÁVEL	PESSIMISTA
		CALMARIA**	NORDESTE DE FRACA INTENSIDADE**	REBOJÃO ** (VENTO SUL)
Ambiente Político Legal	Investimentos públicos em infraestrutura e serviços para atendimento dos Megaeventos (Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016)	Investimentos públicos em infraestrutura e serviços para atendimento dos Megaeventos (Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016)	Finalização das obras projetadas para melhoria da infraestrutura turística e de serviços	Florianópolis não ser contemplada como uma sub sede da Copa do Mundo de 2014 comprometendo as obras planejadas
	- Políticas públicas e leis ambientais voltadas à sustentabilidade ambiental	Implementação de políticas públicas ambientais com fiscalização eficiente	Maior comprometimento governamental nas questões ambientais	Descaso do poder público com relação às questões ambientais
Ambiente Demográfico	- Aumento do numero de pessoas nas Classes A e B	Aumento significativo das Classes A e B	Manutenção das taxas atuais de crescimento destas classes	Estagnação ou diminuição das Classes A e B
Ambiente Tecnológico	Internet como meio de informação/ compras em turismo	Utilização mais eficiente da internet por parte das empresas e portais de turismo do governo captando um número expressivo de clientes	Consumidor com maior acesso à Internet obtendo respostas mais rápidas, mais baratas e mais eficientes	Diminuição de investimentos em internet banda larga comprometendo o acesso a informações por um grupo maior de consumidores
Ambiente Econômico	Influência Cambial no turismo estrangeiro e interno	Taxa cambial incentivando turismo interno e não comprometendo o fluxo de turistas estrangeiros	Dólar desvalorizado frente ao Real	Continuidade da desvalorização do Dólar frente ao Real reduzindo consideravelmente o turismo interno
	Aumento da renda média do brasileiro	Incremento da renda do brasileiro através da diminuição da carga tributária, juros e inflação.	Continuidade do aumento da renda e do poder de compra da população.	Retração da economia e aumento da inflação gerando diminuição da renda e poder de compra
Ambiente Natural	Sazonalidade / Estações /Localização (região sul)	Fomento das atividades turísticas nas quatro estações do ano	Continuidade da sazonalidade na alta temporada (verão	Mudanças climáticas que comprometam a alta temporada
	Recursos Naturais e Impacto Ambiental	Criação de novos parques e áreas de preservação ambiental. Melhorias em infraestrutura para redução do impacto ambiental.	Falta de fiscalização e planejamento dos órgãos governamentais e ambientais dando continuidade aos danos ambientais	Degradação ambiental impactando negativamente a imagem turística da cidade
Ambiente Sociocultural	Consciência da necessidade de preservação da natureza/sustentabilidade	Aumento da pró-atividade das pessoas em ações que promovam a conservação da	Aumento da consciência das pessoas/empresas quanto à necessidade de preservação ambiental	Descaso da sociedade em relação a preservação ambiental

		natureza		
Ambiente Sociocultural	Imagem de Florianópolis como destino de Sol e Praia (90% das buscas atuais)	Incentivo fiscal e financeiro do governo para as empresas comprometidas com a preservação ambiental. Criação de novos atrativos turísticos diminuindo a sazonalidade e captando novos perfis de turistas	Continuidade da Sazonalidade devido ao fator climático refletindo na manutenção da imagem de Sol e Praia	Mudança de destino turístico.

Fonte: Elaborado pelos autores

\*\*É comum que os cenários prospectivos sejam associados a nomenclaturas que os caracterizem. Neste caso, associou-se as nomenclaturas Calmaria, Nordeste de franca intensidade e Rebojão aos cenários Ótimo, Provável e Pessimista, respectivamente. Isto por que na linguagem nativa da ilha o mar pode ou não estar propício para a pesca. Na Calmaria (cenário ótimo) o mar está sem ondas e é o momento mais adequado pra pesca. No vento nordeste de fraca intensidade tem-se boas pescas, porém não garantidas, por isso denominado cenário provável. Já quando o vento sul é muito forte, o povo ilhéu denomina de Rebojão quando não há condições alguma de pesca, por isso cenário pessimista.

As variáveis elencadas neste cenário podem ser utilizadas pela Adrenailha para a implementação de estratégias dentro do seu Planejamento Estratégico. No entanto, os pesquisadores identificaram por ocasião das pesquisas de campo que na atualidade a Adrenailha necessita de uma ação voltada para solucionar problemas no seu fluxo de caixa.

Este problema encontra-se estreitamente relacionado à variável do Ambiente Natural sazonalidade já que Florianópolis possui esta característica marcante. Desta forma, os objetivos estratégicos descritos abaixo serão norteados através de ações para minimizar esta variável. Em conjunto com a Adrenailha os pesquisadores identificaram que o produto TCAL é o que menos sofre com a variável ambiental sazonalidade. Este produto permite então a comercialização na baixa temporada e as ações estratégicas estarão voltadas para ele.

### 5.3.2 Construção dos Objetivos Estratégicos

Quadro 24: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	PRAZOS		AÇÕES	INDICADORES DE RESULTADOS
*Aumentar a rentabilidade da empresa na baixa temporada  *Aumentar a participação no mercado  *Fortalecer a marca Adrenailha	Identificar produto que possa ser comercializado neste período	Jan. 12	Jul.12	*Realizar pesquisa de campo	*Pesquisa transcrita
	Estruturar a comercialização	Nov. 11		*Desenvolver Plano de Vendas para a empresa *Identificar estratégias de comunicação	*Relatório de fluxo caixa *Relatório de retorno proporcionado pelas mídias
	Melhoras o relacionamento com o cliente visando a fidelização dos mesmos	Frequentemente		*Visitas corporativas *Pós-vendas *Reestruturação site	*Relatório de visitas e demanda de clientes *Análise de satisfação do cliente
	Identificar empresas potenciais	Frequentemente		*Contatar Instituições e associações de bens e serviços (FECOMÉRCIO, ACIF, ABRH, ACATE, SEBRAE E FIESC) *Realizar pesquisa de campo	*Relatório de empresas potenciais

Fonte: Elaborado pelos autores

### 5.4 Plano de Vendas

Para estruturar um plano de vendas é preciso verificar o cliente foco, produtos e serviços a serem comercializados, tamanho e o potencial de mercado, ou seja, avaliar qual é a fatia do público que pode vir a consumir o produto ou serviço de um determinado segmento, verificar os parceiros, determinar estratégias de comunicação para que a empresa possa vir alavancar as vendas, elaborar um programa aos vendedores, definir formas de atendimento e avaliação das vendas,

elaborar o preço de vendas, o prazo e formas de pagamentos, propor estratégias de relacionamento com o cliente e definir políticas de pós venda.

Figura 28: Plano de Vendas



Font

e: Vendas net consultoria empresarial – Adaptado pelos autores

O presente estudo visa sustentabilizar a atividade de vendas, projetando e alavancando recursos na baixa temporada na empresa Adrenailha, ofertando prestação do serviço através do produto T.C.A. L. Os pesquisadores identificaram a importância de focar, disseminar e comunicar este produto/serviços ao seguimento empresarial.

### **1 - Decisões do Plano de Venda**

- Definir o segmento a ser atingido;
- Contatar associações de empresas para formar uma carteira de clientes;
- Determinar a atuação da área comercial;
- Determinar a contratação de um consultor comparativo;
- Identificar como a concorrência está atuando;

Prospectar potencial de mercado;

Prospectar ações de marketing e comunicação.

## **2 - Clientes Foco**

A atividade T.C.A.L. também tem como público alvo os profissionais de Recursos Humanos, Psicólogos, Pedagogos, Administradores, estudantes universitários dessas áreas e profissionais de Esportes de Aventura, profissionais estes que se tornam facilitadores do processo, aprendendo através do workshop T.C.A.L. No entanto, o presente Plano de Vendas foca o produto T.C.A.L corporativo sendo os clientes focos advindos do segmento empresarial, representados pelos proprietários das empresas ou responsáveis pelo setor de RH.

## **3 - Produtos e Serviços**

É importante ressaltar que a escolha do serviço T.C.A.L para a proposta deste Plano de Vendas em detrimento de todas as demais atividades da empresa Adrenailha foi justamente pelo fato de esta ser a atividade que sofre menos impacto da variável ambiental sazonalidade. Assim, a mesma pode ser explorada na baixa temporada.

O T.C.A.L. possui duas modalidades: Workshop com três módulos com objetivo de treinar profissionais a realizar treinamentos ao ar livre e o T.C.A.L corporativo voltado para o atendimento de empresas. Neste Plano de Vendas focamos o T.C.A.L corporativo, o que não impede a Adrenailha de realizar Planos de Vendas específicos para as demais atividades oferecidas. Porém, com vistas à didática de não tornar este estudo abrangente demais e no tempo limitado para realização do mesmo, escolhe-se apenas o seguimento T.C.A.L corporativo.

Para o setor corporativo a Adrenailha conta com equipe de consultores especializados para formular objetivos de treinamento em função das necessidades e características do cliente sendo os treinamentos totalmente customizados. A decisão sobre as atividades específicas que serão realizadas dependem ainda de mais informações sobre as características do grupo que passará pelo treinamento, do local onde será realizado e dos objetivos específicos do treinamento. Essa decisão será tomada conjuntamente pela equipe de consultores especializados



Adrenailha e pelos clientes, de modo a tornar os objetivos e as atividades muito claros para todos.

Destaca-se também que uma característica importante dos treinamentos é que todo o processo é vivencial onde todas as pessoas participam ativamente de modo a não apenas falar sobre mudanças de comportamento, atitude e pensamento, mas efetivamente agir em função das descobertas realizadas ao longo do processo de treinamento. Os consultores são especializados nesse tipo de atividade o que garante que todo o processo seja, além de divertido e atrativo, fonte de aprendizagens importantes para as pessoas que fazem parte de sua organização.

Um último destaque é que a Adrenailha tem a segurança como princípio norteador para o desenvolvimento das atividades. Todos os facilitadores são especializados em esportes de aventura e todos os equipamentos seguem as normas técnicas nacionais e internacionais para garantir a segurança dos participantes nas atividades de aventura.

Para otimização da proposta de treinamento ao ar livre, é encaminhado ao cliente um questionário de identificação (anexo 3 do presente estudo), que irá nortear o pré projeto. Os orçamentos são desenvolvidos em cima de uma análise feita pelo psicólogo e pelo educador físico da Adrenailha juntamente com o gestor de recursos humanos ou responsável direto pela solicitação do treinamento das empresas. O último treinamento empresarial T.C.A.L. aprovado e aplicado foi para a empresa Souza Cruz em Abril de 2012, e contou com a participação de 1.300 colaboradores e teve o orçamento fechado em R\$ 70.000.00, a Adrenailha não abriu aos pesquisadores o lucro em porcentagens.

#### **4 - Potencial de Mercado**

Florianópolis é atualmente considerada o pólo tecnológico que conta com o apoio de federações, sindicatos e associações que visam o futuro da cidade e o desenvolvimento das empresas bem com o seu capital humano. Os estudos apontam potencialidades no segmento empresarial. Renato da Silva Barcelos, gerente da Divisão de Planejamento e Pesquisa do Sistema Fecomércio, em entrevista via telefone aos pesquisadores informou o levantamento do banco de dados, quanto número de empresas cujo CNAE 2012 (Classificação Nacional de

Atividades Econômicas) está vinculado à Fecomércio, Santa Catarina totaliza 475.302 unidades e Florianópolis 44.183 registros.

Santa Catarina em Números

Quadro 25: População Catarinense

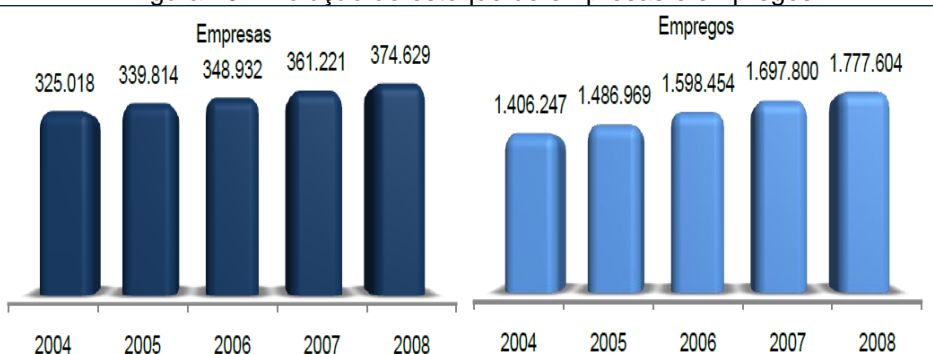
SÍNTESE	
Capital	Florianópolis
População 2010	6.248.436
Área (km <sup>2</sup> ) *	95.703,487
Densidade demográfica (hab/km <sup>2</sup> )	65,29
Número de Municípios	293

(\*) Nota: O valor desta área é provisório, podendo sofrer alteração com a divulgação das áreas oficiais do Censo 2010.

Fonte: IBGE (2010).

Segundo dados do IBGE, a população Catarinense em 2010 totalizou 6.248.436 pessoas. De acordo com dados do relatório 2010 do SEBRAE - Santa Catarina em números segue a evolução de estoque de empresas e empregos no período de 2004 a 2008. O critério de classificação do porte empresarial já exposto, as 374.629 empresas formais e os 1.777.604 empregos existentes no estado em 2008, são detalhados em números absolutos e participação relativa nos gráficos a seguir:

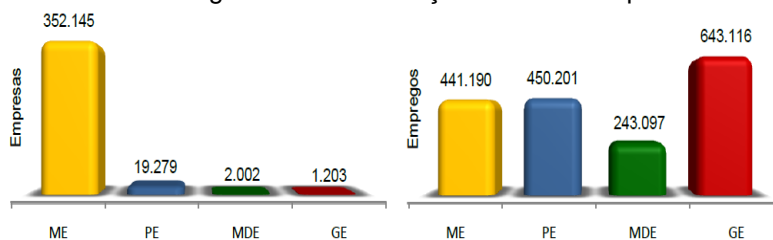
Figura 29: Evolução de estoque de empresas e empregos



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Documento-Estadual.pdf>

Figura 30: Classificação do Porte Empresarial

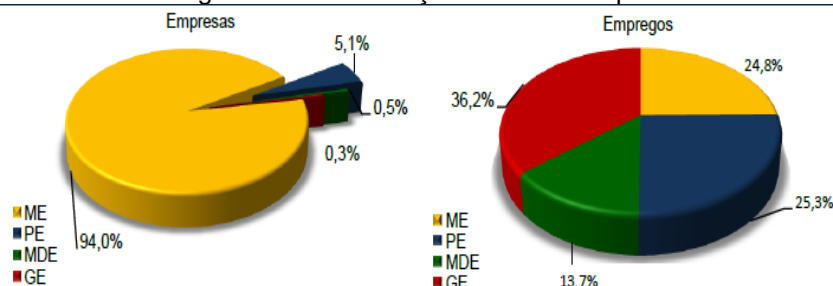


Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais.

Nota: Portes - microempresa (ME), pequena empresa (PE), média empresa (MDE), e grande empresa (GE).

Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Documento-Estadual.pdf>

Figura 31: Classificação do Porte Empresarial em %



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais.

Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Documento-Estadual.pdf>

A tabela a seguir apresenta, respectivamente, o número de empresas e empregos das coordenadorias regionais, segundo o porte empresarial.

Quadro 26: Empresas e Empregos segundo porte

Coordenadoria	Empresas 2008					Ranking das empresas	(%) Estadual
	Total	Micro	Pequenas	Médias	Grandes		
Regional Norte	65.428	61.237	3.585	395	211	1º	17,5%
Grande Florianópolis	55.836	51.853	3.386	327	270	2º	14,9%
Vale do Itajaí	52.356	49.057	2.803	339	157	3º	14,0%
Regional Sul	49.139	46.279	2.476	251	133	4º	13,1%
Foz do Itajaí	48.559	45.473	2.707	238	141	5º	13,0%
Oeste	42.258	40.169	1.802	174	113	6º	11,3%
Meio Oeste	23.945	22.693	1.048	128	76	7º	6,4%
Serra Catarinense	21.246	20.040	1.033	103	70	8º	5,7%
Extremo Oeste	15.862	15.344	439	47	32	9º	4,2%

Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais.

Nota: Resultados apresentados em ordem decrescente do número de empresas.

Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Documento-Estadual.pdf>

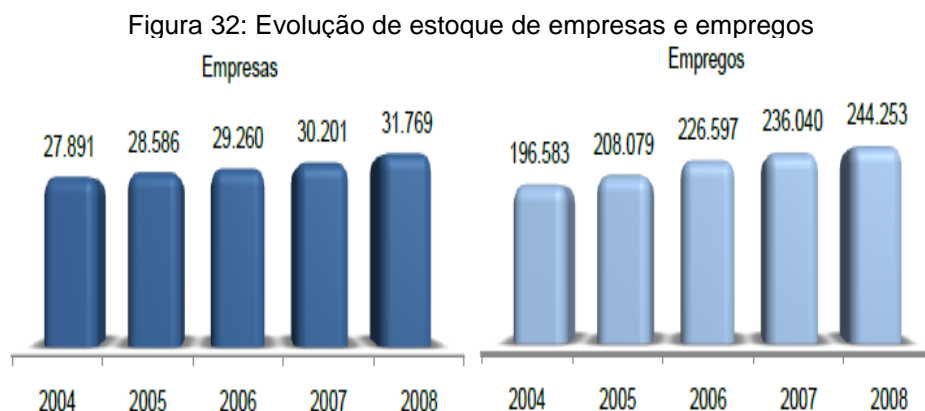
## Florianópolis em Números

Quadro 27: População Florianopolitana

<b>Florianópolis - SC</b>	
População 2010	421.240
Área da unidade territorial (Km <sup>2</sup> ) *	671,578
Densidade demográfica (hab/Km <sup>2</sup> )	627,24
Código do Município	420540
Gentílico	florianopolitano

Fonte: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?uf=sc>

Segundo dados do IBGE, a População Florianopolitana em (2010) totaliza 421.240 pessoas. Em Florianópolis, tomando-se como referência dezembro de 2008, havia 31.769 empresas formais, as quais geraram 244.253 postos de trabalho com carteira assinada. O Gráfico a seguir apresenta, em números absolutos, o volume de empresas e empregos no município no período de 2004 a 2008 conforme estudos SEBRAE – Santa Catarina em números 2010 – Florianópolis.

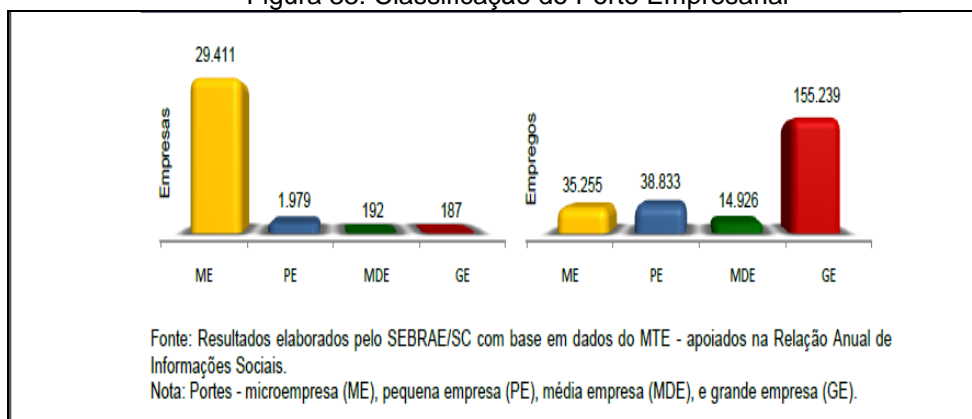


Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Florianopolis>

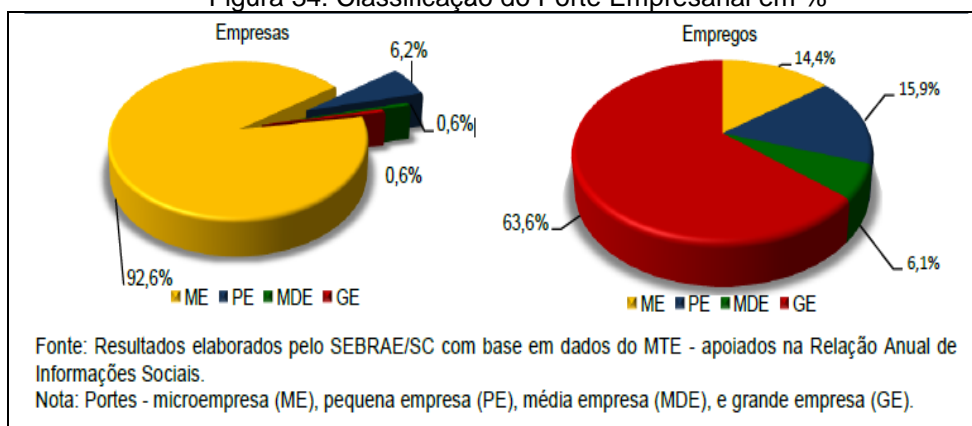
De acordo com o critério de classificação do porte empresarial já exposto, as 31.769 empresas formais e os 244.253 empregos gerados no município em 2008, são detalhados em números absolutos e participação relativa nos gráficos a seguir:

Figura 33: Classificação do Porte Empresarial



Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Florianopolis>

Figura 34: Classificação do Porte Empresarial em %



Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Florianopolis>

A inclusão de informações destas instituições visa apontar nos estudos e principalmente para empresa Adrenailha as possibilidades que pode-se conquistar através das mesmas, haja visto, que o associativismo é o forte nestas instituições, os pesquisadores acreditam que a Adrenailha deva contatar as mesmas via consultor de vendas para criar parcerias, comunicando a empresa nos meios, sustentabilizando suas atividades e disseminando o TCAL.

Uma pesquisa de mercado realizada pelos pesquisadores através da ferramenta *google docs* cujas etapas foram descritas na seção 1.5 (Metodologia) e cujo objetivo foi verificar o potencial de mercado para o produto T.C.A.L na região da Grande Florianópolis obteve os seguintes os resultados que estão relacionados na

Íntegra no anexo 4 e cuja análise dos aspectos mais relevantes encontram-se a seguir.

### Análise da pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado obteve participação de 215 empresas e os resultados mais significativos obtidos deste estudo são:

Figura 35: Ramo atividade

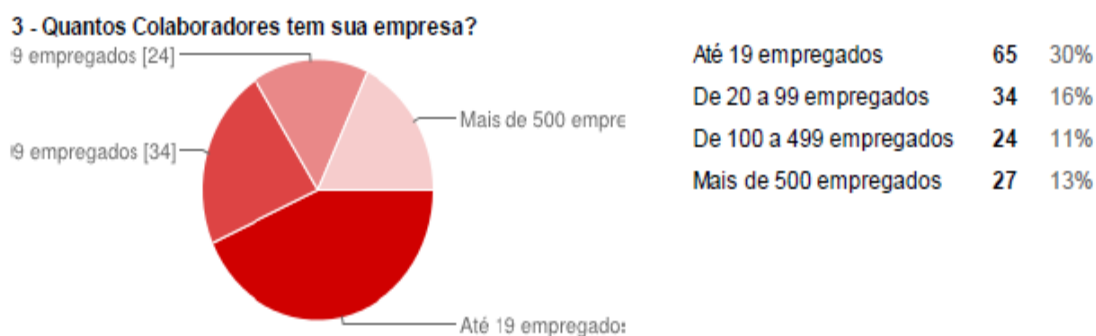


Fonte: Pesquisa Gooles Docs (2012)

Quanto ao ramo de atuação: 39% das empresas são do ramo de comércio e serviços, 14% do ramo de tecnologia e comércio de produtos e 9% da indústria.

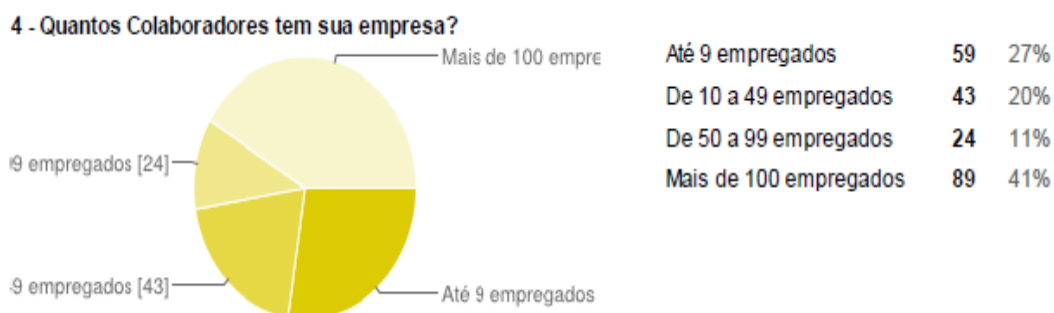
Quanto ao setor de atuação: 29% atuam no setor de serviços, 15% da área de tecnologia, 11% são do setor de educação.

Figura 36: Número de Colaboradores das Empresas do Setor da Indústria



Fonte: Pesquisa Gooles Docs (2012)

Figura 37: Número de Colaboradores das Empresas do Setor de Serviços



Fonte: Pesquisa Gooles Docs (2012)

Quanto ao porte – industrial: 30% dos entrevistados são micro, 16% são pequenas e 13% são grande e 11% são empresas de médio porte. Quanto ao porte - Comercio e serviço: 41% são grande, 27% são micro e 20% são pequena e 11% são médias.

Figura 38: Investimento em Treinamento



Fonte: Pesquisa Gooles Docs (2012)

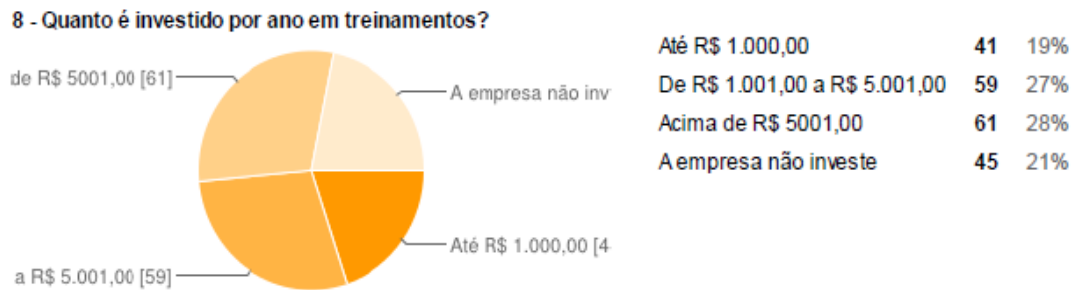


Quanto ao tipo de treinamento: 66% são cursos, 50% são palestras, 32% workshops, 28% encontros/ discussão em grupo, 19% não investe em treinamento e 8% treinamento ao ar livre.

Quanto à carga horária: 33% indiferente, 22% de 1 a 4 horas, 18% não investe em treinamentos, 15% de 4 a 8 horas, 12% acima de 8 horas.

Quanto à frequência dos treinamentos: 21% semestral, 20 mensal e não investe, 15% anual, 13% bimestral e 11% Semanal.

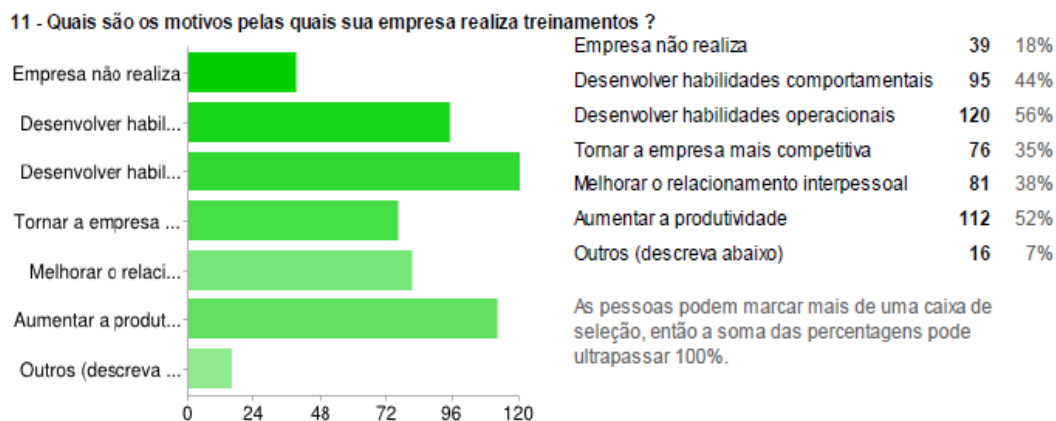
Figura 39: Valor Investido em Treinamentos



Fonte: Pesquisa Gooles Docs (2012)

Quanto ao valor do investimento: 28% acima de R\$ 5001,00, 27% de R\$ 1001,00 a R\$ 5001,00, 21% não investem e 19% até R\$ 1000,00. Quanto ao núcleo da empresa que participa de treinamentos: 55% todos os setores (diretores, gerente, coordenadores, comercial-vendas, atendimento, Administrativo-financeiro, logística, rh etc.-), 20% comercial, 18% administrativo, 16% coordenadores, 14%gerentes, 12% diretores e 14% não investe. Quanto ao período para realização dos treinamentos: 48% dia todo, 32% matutino, 28%vespetino, 23% noturno, 20% finais de semana e 19% não realiza.

Figura 40: Motivos para realização dos treinamentos

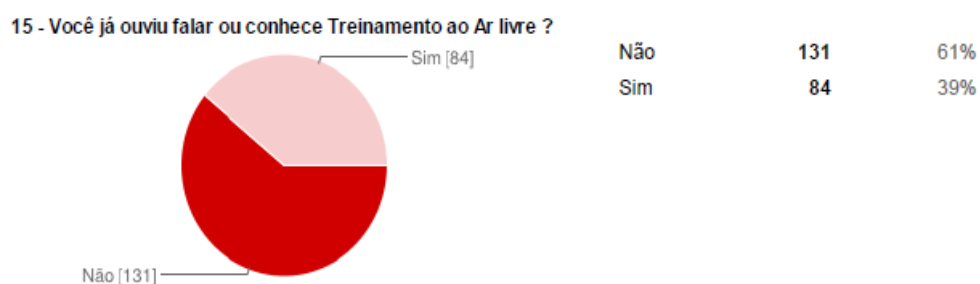


Fonte: Pesquisa Gooles Docs (2012)

Quanto aos motivos que a empresa investe em treinamentos: 56% desenvolver habilidades operacionais, 52% aumentar a produtividade, 44% desenvolver habilidades comportamentais, 38% melhorar relacionamento interpessoal, 35% tornar a empresa mais competitiva, 18% empresa não realiza e 7% outros.

Quanto se o treinamento realizado atingiu os objetivos: 75% sim e 6% não, 20% não realiza. Quanto a retorno e feedback dos profissionais envolvidos no processo: 57% sim e 22% não e 20% não investe. Quanto ao valor do investimento relacionado com o benefício (compensou?): 73% sim, 7% não e 20% não investe.

Figura 41: Conhecimento do Produto TEAL



Fonte: Pesquisa Gooles Docs (2012)

Figura 42: Investimento em TEAL



Fonte: Pesquisa Gooles Docs (2012)

Quanto o conhecimento em TEAL: 39% sim e 61% não. Quanto ao investimento da empresa em TEAL: 64% sim e 36% não.

De acordo com os resultados da pesquisa de mercado 8% dos entrevistados informam que investem em treinamentos ao ar livre. Unificando esta informação com os estudos do SEBRAE que apontam 374.629 empresas em Santa Catarina e em Florianópolis 31.769, pode-se informar que o potencial de mercado para esta atividade no estado de 29.971 empresas e em Florianópolis 2.542 empresas.

## **5 - Parcerias**

Considerando o associativismo ponto forte para parcerias e desenvolvimento do seguimento empresarial de instituições da Grande Florianópolis, citamos aqui:

FIESC com 137 sindicatos no estado de SC, sendo 13 deles concentrados na Grande Florianópolis em torno de 699 associados. O Sistema FECOMÉRCIO (SESC/SENAC) é composto por 61 sindicatos no estado de SC sendo 10 deles concentrados em Florianópolis com mais de 4.011 associados e 7.000 empresas cadastradas no SINDLOJAS. ACIF com 18 núcleos setoriais no estado de SC, seis regionais na Grande Florianópolis, totalizando 3.122 associados. ACATE com 240 associados em diversas cidades do estado de SC, 306 associados na Grande Florianópolis. SEBRAE - conta com ações associativistas latentes e programas para o desenvolvimento do empresariado

## **6 - Preço e Financiamentos**

Quadro 28: Serviços Adrenailha

<b>ADRENAILHA – TCAL</b>		
Contato: Gabriella de Assis 3284-3585/9121-2165 turismo@adrenailha.com.br	Serviços	Valor da atividade
	Workshop	R\$ 780,00 por pessoa
	Treinamento Empresarial	Variável: de R\$ 5.000,00 a R\$ 70.000,00
Observações	**O valor referido de R\$70000,00 foi realizado para 1300 participantes	

Fonte: Elaborada pelos autores

Como analisado na pesquisa de mercado, verificou-se que 28% das empresas já investem acima de R\$ 5000,00, desta forma constatamos que a Adrenailha pratica o preço do mercado.

## 7 - Estratégias de Comunicação

Figura 43: Os 09 Passos do plano de comunicação



Fonte: Adaptado Churchill (2005) e Dias (2003)

### 1º Passo: Caracterizar o Público Alvo

Em relação ao público alvo, o foco será redirecionado para o segmento empresarial advindos de consultoria corporativa e parcerias com associações e sindicatos da categoria, composto por clientes homens e mulheres residentes em Santa Catarina, principalmente na Capital Florianópolis.

### 2º Passo: Definir os Objetivos

A Adrenailha terá como objetivo inicial mostrar ao segmento empresarial a proposta de treinamento corporativo comportamental através de uma comunicação clara, objetiva e direta que levará esse público a conhecer os serviços oferecidos e a importância do mesmo para o desenvolvimento dos gestores, profissionais da área, líderes, bem como o corpo de colaboradores e equipe de trabalho.

### 3º Passo: Definir o problema ou oportunidade

O treinamento corporativo ainda é pouco conhecido pelos integrantes da maioria das empresas sendo apontado na pesquisa realizada pelos pesquisadores que 61% delas não conheciam a atividade. No entanto, há um potencial de mercado pois 64% das empresas revelaram que investiriam em T.C.A.L.

A Adrenailha apresentará e proporcionará treinamento para empresas, destacando oportunidades como: um serviço inovador, aumentando o volume de vendas e de profissionais que reconheceram o diferencial da ferramenta T.C.A.L.

Destaca-se também como uma oportunidade o meio de comunicação externa, ou seja, a visita realizada por meio de um consultor corporativo, onde esta vislumbra ser esclarecedora, pois através do material didático gráfico corporativo devidamente elaborado, bem como um vídeo institucional ou documentário TCAL, a Adrenailha revelará e atrairá clientes potenciais.

A empresa Adrenailha por não ser conhecida, pode se deparar com o problema de acesso restrito em algumas empresas, estes por não conhecerem o conceito desse negócio, por isso a importância de filiação a empresas de renomes citadas neste estudo. Outra questão que resulta em um problema é a questão da comunicação limitada, o não investimento por parte da empresa.

### 4º Passo: Selecionar o Composto Promocional

Para formar a imagem da marca, a Adrenailha poderá usar as ferramentas promocionais descritas abaixo:

**Portfólio de Produto:** O portfólio com a apresentação do produto T.C.A.L será entregue pelo consultor em suas visitas.

**Cartão de Visita:** O cartão de visita será entregue pelo consultor corporativo em atendimento ao cliente, bem como às empresas. Uma determinada quantidade de cartão de visita estará na loja junto aos sócios, caso necessitem repassar o contato da empresa.

**Folder:** Os folders (este direto e atrativo, que desperte a curiosidade do empresariado) poderão ser deixados nas associações para serem divulgados junto aos associados.

**Material personalizado** – O material didático personalizado como: caneta, bloco de anotações, pasta e capa para apostila T.C.A.L., será entregue ao participante do treinamento, bem como entregue nas empresas como brinde com intuito de fortalecer a marca TCAL Adrenailha junto ao cliente.

**Sites específicos** : O e-mail marketing poderá ser alocado junto ao site de parceiros como: ACIF, FIESC, ABRH, FECOMERCIO, SEBRAE, ACATE entre outros, bem como nas demais mídias *on line*.

**Site:** O site disponível na internet onde o cliente poderá fazer a solicitação *on line*.

**Redes Sociais/ Blog, Facebook e Youtube:** Os meios de comunicação através das redes sociais que serão postadas pela Adrenailha, através de e-mail marketing direcionado.

**E-mails Marketing:** Os e-mails marketing serão direcionados aos clientes cadastrados pela empresa, e também para aqueles que solicitarem e que estão disponíveis nas redes sociais.

**Mala direta:** Os folders (este direto e atrativo, que desperte a curiosidade do empresariado) poderão ser entregues via mala direta (correios).

**Vídeo institucional** – o vídeo já está sendo elaborado pela Adrenailha poderá ser postado no site da empresa, youtube e até mesmo, através do alinhamento das informações, sendo demonstrado pelo consultor corporativo nas empresas em suas visitas.

**Rádio:** A divulgação da Adrenailha poderá se dar através das rádios que serão selecionadas através de pesquisa e público alvo que as mesmas atendem.

**TV Fechada:** A TV fechada em Florianópolis como: Via Max, Net Serviços, TVA, Via Embratel, TVCOM, SKY foca em seu público alvo.

**Revista:** Exame, uma revista muito conceituada no meio empresarial, é um canal de comunicação pertinente ao produto a ser divulgado. Revista ACIF onde os associados podem utilizar este canal de comunicação através de matérias descritas por jornalistas renomados ou que possuam referências.

### Venda pessoal

**Consultor corporativo:** Profissional da área de vendas que fará a venda corporativa, marketing “*one the one*”, ou seja, contato direto na empresa (ativo) e das empresas (receptivo).

A tabela abaixo apresenta o composto de marketing resumido e pode ser alterado de acordo com a necessidade da Adrenailha.

Quadro 29: Composto de marketing

Composto de Marketing				
Promoção de Vendas	Relações Públicas	Venda Pessoal	Marketing Direto	Propaganda
Portfólio de Produto	-	Consultor corporativo	Site	-
Folder Marketing	-	-	Redes Sociais/ Blog, Facebook e Youtube	-
Cartão de Visita	-	-	E-mails Marketing	-
Material personalizado	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores

### 5º Passo: Elaborar as Mensagens

A elaboração da mensagem é muito importante, para capturar a percepção do público alvo a ser atingido. Para a empresa Adrenailha a mensagem tem como objetivo principal a captação de clientes e foco em oferecer o serviço desejado para o público que necessita o desenvolvimento e envolvimento de sua equipe. Abaixo segue o seguinte exemplo.



Figura 44: Folder

**Treinamento Comportamental ao Ar Livre**

“São as pessoas e não os processos que fazem a diferença” (DINSMORE 2004)

Visite [www.adrenailha.com](http://www.adrenailha.com)  
Fone (48) 3284-3585

**ADRENA ILHA**  
Turismo de Aventura

Fonte: Desenvolvido por Fabian Marcelo Alza Spilborghs (2012)



Com esta mensagem a empresa posicionará seu nome e induzirá a mente do cliente propondo o objetivo principal de valorização e importância de valorização do fator humano e investimento em treinamento diferenciado.

Figura 45: E-mail marketing



# TCAL Empresarial

## Treinamento Comportamental ao Ar Livre

O Treinamento Comportamental ao Ar Livre (T.C.A.L.) é uma modalidade de treinamento empresarial em que são desenvolvidas competências comportamentais dos participantes por meio de atividades em contato com a natureza. As atividades são especialmente projetadas em função das necessidades e objetivos da sua empresa.

“São as pessoas e não os processos que fazem a diferença” (DINSMORE 2004)

Visite [www.adrenailha.com](http://www.adrenailha.com)  
Fone (48) 3284-3585

**ADRENA ILHA**  
Turismo de Aventura

Fonte: Desenvolvido por Fabian Marcelo Alza Spilborghs (2012)



Com esta mensagem a Adrenailha irá disseminar e comunicar treinamento comportamental ao livre para o segmento empresarial.

Figura 46: E-mail marketing

**Workshop TCAL**  
Treinamento Comportamental ao Ar Livre

O Treinamento Comportamental ao Ar Livre (T.C.A.L.) é uma modalidade de treinamento empresarial em que são desenvolvidas competências comportamentais dos participantes por meio de atividades em contato com a natureza. As atividades são especialmente projetadas em função das necessidades e objetivos da sua empresa.

De 31/08 a  
02/09/12

“São as pessoas e não os processos que fazem a diferença” (DINSMORE 2004)

Visite [www.adrenailha.com](http://www.adrenailha.com)  
Fone (48) 3284-3585

**ADRENA ILHA**  
Turismo de Aventura

Fonte: Desenvolvido por Fabian Marcelo Alza Spilborghs (2012)

Esta mensagem fica como sugestão à Adrenailha para disseminar e comunicar workshop de treinamento comportamental ao livre para o segmento empresarial, bem como o demais profissionais ligados a treinamento, desenvolvimento, ecoturismo e turismo de aventura.

Figura 47: Portfólio



Fonte: Desenvolvido por Fabian Marcelo Alza Spilborghs (2012)

O portfólio representa o produto/serviço de uma empresa. Este visa apresentar e/ou demonstrar seu negócio, deve ser objetivo e conter informações suficientes tornando-o atrativo, simples e funcional para quem o lê.

Sugere-se que o portfólio Adrenailha contenha de 2 as 4 páginas e se apresentado em formato 21 x 15.

Figura 48: Cartão Visita



Fonte: Desenvolvido por Fabian Marcelo Alza Spilborghs (2012)

O cartão de visita é a apresentação da empresa. Sugerimos um único cartão para as atividades de turismo de aventura e seguimento corporativo sendo que o mesmo pode permanecer na loja ou ser divulgado pelo consultor corporativo.

Figura 49: Uniforme



Fonte: Desenvolvido por Fabian Marcelo Alza Spilborghs (2012)

A uniformização dos funcionários já é realizada. No entanto, deixamos a sugestão acima caso desejem reestruturar o *lay out* dos uniformes.

A mídia impressa através dos cartões de visita, material personalizado (bloco anotações, canetas, pasta), panfletos que será fornecido pela loja física e o consultor corporativo, dissimulará e apresentará os serviços, através de um profissional (Consultor de vendas) devidamente uniformizado, personalizado com o logotipo da empresa e portfólio de produto, apresentando-se para o cliente, pois estes também fazem parte da comunicação e divulgação da marca.

Figura 50: Material personalizado – bloco de anotações e caneta



Fonte: Desenvolvido por Fabian Marcelo Alza Spilborghs (2012)



Figura 51: Material personalizado – Capa Apostila e Pasta



Fonte: Desenvolvido por Fabian Marcelo Alza Spilborghs (2012)

O material didático personalizado poderá ser entregue pelo consultor de vendas como brinde durante as visitas corporativas, onde o intuito é dissimular, comunicar e divulgar a marca Adrenailha, bem como poderá ser utilizado nos treinamentos, proporcionando a padronização das atividades através de um material didático estruturado.

Para alinhar aos valores da empresa Adrenailha, os pesquisadores sugerem o papel reciclável que remete à sustentabilidade e respeito ao meio ambiente, pilares estes do Ecoturismo.

A venda pessoal se dará por meio da contratação de um profissional de vendas para atendimento ao segmento empresarial. O cargo junto ao Ministério do Trabalho denominado de vendedor porém, este possuirá descrição na Adrenailha de Consultor de Vendas Corporativas pois não estará oferecendo um produto “fechado” e sim realizará uma consultoria.

Para recrutar este profissional a Adrenailha poderá contar com especialistas na área de RH. Porém, a empresa já possui profissionais gabaritados para tal,

contudo, na falta destes, o quadro abaixo traz como o processo de recrutamento pode ocorrer:

Quadro 30: Venda pessoal

<b>Planilha Recrutamento Venda Pessoal</b>				
Cargo	Recrutamento	Entrevista	Valor	Investimento
Consultor	Indicação	Profissional de RH	R\$ 000,00	R\$ 000,00
Seleção	Análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento seguida pela prova de conhecimento com perguntas que possibilitem avaliar a capacidade de comunicação, a flexibilidade, o espírito do trabalho em equipe, o desenvolvimento interpessoal, a criatividade, o foco em resultados, as habilidades em negociações e a administração do tempo.			
Observações	A Adrenailha através de seus profissionais é quem fará a seleção.			

Fonte: Elaborado pelos autores

Para venda pessoal a Adrenailha deverá também dispor em seu espaço físico uma mesa com cadeira e um micro computador modelo desktop com acesso à internet e linha telefônica para que o profissional de vendas possa desenvolver suas atividades.

### 6º Passo: Definir os Meios

A empresa Adrenailha terá como meios de comunicação a mídia interativa eletrônica que permite a empresa atingir um grande público alvo por intermédio de e-mail marketing, bem como comunicação bilateral (Facebook, Youtube, o site da própria empresa e participação em sites específicos de empresas parceiras e associadas).

Quadro 31: Cronograma: Mídia Impressa

<b>Mídia Impressa</b>				
Mídia	Comunicação	Responsável	Período	Tempo
Material personalizado	Visita Corporativa	Consultor	Jan. a Mar.2013	Frequentemente
Panfleto	Visita Corporativa	Consultor	Jan. a Mar.2013	
Cartão de Visita	Visita/Loja	Consultor/Atendentes loja	Jan. a Mar.2013	
Mala direta	Correio	Consultor	Janeiro 2013	Semestral

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 32: Cronograma: Mídia Pessoal

Mídia Pessoal				
Meio	Comunicação	Inserção	Período	Tempo
Consultor corporativo	Visita corporativa	Janeiro 2012	Horario comercial	3 meses

Fonte: Elaborado pelos autores

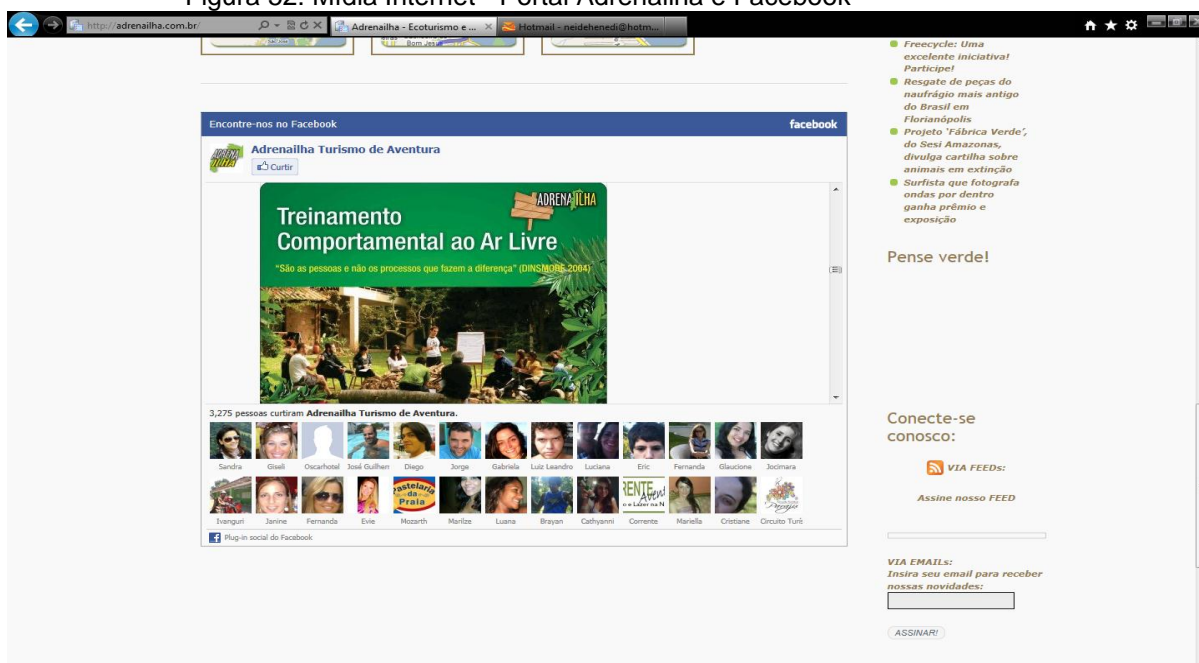
Quadro 33: Cronograma Mídia Internet

Mídia Internet				
Meio	Qual	Período	Responsável	Tempo
E-mail Marketing	Mailing /Parceiros/ Redes Sociais (Facebook/Youtube)	Mensal	Consultor	3 mes
Site	Próprio	Diário	Consultor/ Adrenailha	Diário
Sites Parceiros (Ex: ACIF)	Parceiros	Mensal	Consultor	Em acordo

Fonte: Elaborado pelos autores

Ressalta-se que algumas mídias já estão sendo utilizadas pela Adrenailha através do site da empresa, facebook e site de busca Google e podem ser visualizadas abaixo.

Figura 52: Mídia Internet - Portal Adrenailha e Facebook



Fonte: Site Adrenailha (2012)

### 7º Passo: Determinar Orçamento

Os custos para a contratação do consultor corporativo podem ser visualizados no quadro abaixo.

Quadro 34: Venda Pessoal

<b>Venda Pessoal</b>				
Cargo	Salário	Encargos	Benefícios	Investimento
Consultor Corporativo	R\$ 1.244,00 (2 salários mínimos)	INSS: 8% - R\$ 99,52 VT: 6% – R\$ 74,64	VA: R\$ 15,00 Por dia	R\$ 1544,00
Atividade	Agente de vendas de serviços: (3541-20 Vendedor de informações comerciais)-			
Carga Horária	40 horas semanais Segunda à Sexta Feira Horário Comercial : *8:00 as 12:00 / 14:00 as 18:00			
Obs.	A média do salário no mercado para um consultor de vendas é de 2 salários mínimos.			
Total				R\$ 1.544,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Essa é apenas uma sugestão dos pesquisadores podendo esta contratação ser realizada através de comissionamento ou através de terceirização criando mais incentivo na prospecção de maior número de clientes. Os custos com ferramentas de trabalho do consultor corporativo são descritos abaixo.

Na venda pessoal os pesquisadores sugerem cursos de aperfeiçoamento para o consultor de vendas através de instituições de renome conforme o quadro abaixo.

Quadro 35: Cursos de Aperfeiçoamento

<b>Aperfeiçoamento Consultor Adrenailha</b>		
Instituição	Curso	Investimento
SENAC EAD - (48) 3357-4197 www.sc.senac.br	Vendedor – 175h	Gratuito
<i>Perfil Profissional de conclusão</i> - O Vendedor, profissional que atua no controle dos processos operacionais de vendas e desenvolve atividades relacionadas ao atendimento ao cliente em organizações de pequeno, médio ou grande porte. Aplica técnicas de vendas e pós-venda e atende os clientes com presteza e cordialidade, fornecendo respostas precisas em linguagem acessível, negociando com transparência e desenvolvendo seu marketing pessoal. Conhece em profundidade os produtos e serviços da empresa, identifica os tipos de clientes e prepara as mercadorias para a venda. Flexibilidade, foco no cliente e visão sistêmica são valores/atitudes que devem nortear as atividades desse profissional. Programação: <i>Unidades Curriculares</i> - Carreiras Pessoais e Profissionais Promoção do Trabalho em Equipe, Comunicação Verbal e Não-Verbal no Ambiente de Trabalho, Atendimento ao Cliente Interno e Externo, Princípios do Processo de Vendas, Organização e Acompanhamento do Ponto de Venda. O curso é realizado a distancia, e ocorrem turmas com frequência todos os anos.		



Instituição	Curso	Investimento
SEBRAE - 0800-48-1212 www.sebrae.com.br	<b>Oficina saber vender – 4h</b>	<b>Gratuito</b>
<i>Objetivo</i> - Saber vender é um importante componente para a permanência de uma empresa no mercado. Também é preciso estar à frente das necessidades e dos desejos dos clientes, buscando criar e inovar constantemente na oferta de produtos e serviços. Para isso é necessário entender como o composto de marketing (produto, cliente, preço, ponto e promoção) deve ser trabalhado de forma integrada e com foco no cliente. A oficina é realizada de forma presencial, e ocorrem turmas com frequência todos os anos.		
SEBRAE - 0800-48-1212 www.sebrae.com.br	<b>Técnica de vendas 15h</b> (Venda com foco no cliente)	R\$ 155,00
<i>Objetivo</i> - O curso oferece ao profissional de vendas estratégias para conquistar, manter e encantar os clientes. Pretende proporcionar ao participante: Compreender os caminhos e estratégias de vendas, Reflexão sobre a importância do vendedor para a empresa, para os clientes e para si mesmo, visando atuar de maneira estratégica para promover as vendas de produtos e serviços para obtenção dos melhores resultados em seus negócios. O curso é realizado de forma presencial, e ocorrem turmas com frequência todos os anos.		

Fonte: Site Senac e Sebrae – Elaborado pelos autores

Os orçamentos dos materiais propostos para padronizar e fortalecer a marca perante o cliente, bem como disponibilizar aos participantes do Workshop e Treinamento TCAL encontram-se abaixo.

#### Quadro 28 - Planilha de Orçamento Artes, Gráfica e Brindes

Orçamento Designer		
Artes de Marketing (folder/mala direta, Folder workshop Tcal, Folder Tcal empresarial e portfólio).	Fornecedor	Investimento
	Fabian Marcelo Alza Spilborghs	R\$ 380,00
Orçamento das Gráficas		
Artes de Marketing e Material Personalizado – (Tipo: papel reciclável - (Bloco Anotações, capa apostila, Pasta e caneta e cartão visita)	Fornecedor	Investimento
	Gráfica Orbital	R\$ 3.872,00
	Gráfica Rocha	R\$ 4.265,00
	Gráfica Expert	R\$ 3.740,00
Orçamento de Canetas		
Canetas	Fornecedor	Investimento
	B2s brindes	R\$ 745,00
	Vp brindes	R\$ 600,00
	Delta brindes	R\$ 650,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Como o investimento inicial pode estar acima das possibilidades financeiras da empresa sugere-se que a Adrenailha realize o plano de comunicação pelo período de 6 meses (Dezembro 2012 a Maio de 2013). Assim a Adrenailha poderá alocar os recursos financeiros aos poucos. É importante ressaltar que estes valores poderão ser alterados até a implantação desse plano.

### 8º Passo: Implementar a Estratégia

Nesta etapa vai-se abordar a tomada de decisão, por esse motivo a empresa Adrenailha deverá montar um cronograma que possa avaliar quem vai fazer o quê, quanto tempo e como.

### 9º Passo: Controlar os Resultados

A empresa Adrenailha terá um sistema de controle através do cadastro do cliente realizado pelo consultor de venda no momento da visita. Neste cadastro serão coletados dados sobre o meio de comunicação que a empresa conheceu o serviço, ou seja, por indicação de amigos, *folder*, visita corporativa, revista, site, Facebook, blog, empresas parceiras etc. Assim conforme os resultados, será analisado o meio de comunicação (mídia) que a empresa Adrenailha deve mais investir.

Quadro 36: Análise das Mídias

<b>Análise das Mídias</b>	
Objetivo	Verificar a mídia que traz retorno
Responsável	Consultor
Questionar	Qual meio viu ou ouviu falar do TECAL
Aplicar	Formulario (sugestão: <i>google docs</i> )
Periodicidade	Mensal
Responsável pela análise	Consultor e Sócios Adrenailha

Fonte: Elaborado pelos autores

## 9 - Datas de Negociação

Sugere-se que no período da alta temporada (novembro a janeiro) quando há um fluxo de caixa satisfatório seja realizada a contratação do consultor de vendas.

Neste período o mesmo deve ser treinado e deve iniciar a divulgação do produto junto às empresas.

Com isso, pretende-se que no início da baixa temporada (abril) já haja o agendamento de treinamentos empresariais frutos da divulgação do consultor contratado.

### **10 - Formas de Atendimentos**

A venda direta será realizada por um profissional da área de vendas, *consultor empresarial*, que deverá iniciar sua atividade em novembro de 2012 para comunicar e criar demanda para o ano de 2013. O material impresso, cartão de visita e portfólio de produtos deverão estar à disposição do mesmo para a realização de suas atividades, que refletirá na marca, comunicação e divulgação da empresa.

O atendimento também poderá ser realizado na loja física da empresa, via telefone, *e-mail*, fale conosco do site Adrenailha e etc.

### **11 - Formas de Entrega**

Para o treinamento empresarial ao ar livre, a entrega se dará conforme proposta orçada e viabilizada às necessidades do cliente. A Adrenailha vai até o cliente, ou seja, a estrutura T.C.A.L. é montada e aplicada em localização conveniente às necessidades do cliente, haja visto que a proposta do T.C.A.L. não possui localização fixa e física definida, tudo é elaborado e proposto focado no cliente e com sugestões embasadas em estudo minucioso Adrenailha treinamentos

### **12 - Pós Vendas**

No final das atividades, os instrutores irão aplicar um questionário de satisfação do clientes, sugerindo melhorias e ouvindo críticas. Com esses dados em mãos o pós vendas poderá dinamizar a proposta de trabalho e melhorias quanto ao atendimento das reais expectativas dos participantes e clientes, bem como o contato direto com o contratante para análise e avaliação dos resultados sugeridos e esperados pelos mesmos ( Rh, Gestor, etc).

Esse questionário de satisfação pode também ser encaminhado aos participantes do T.C.A.L por e-mail pelo consultor corporativo. E o resultado entregue à Adrenailha para análise.

É preciso também verificar se após certo tempo de realização do T.C.A.L. a empresa obteve os resultados esperados sendo este o ponto crucial para os instrutores Adrenailha. Realizar um pós-vendas eficiente fará com que o cliente sintase valorizado e lembrado, criando um elo de respeito e confiança, fazendo com que e mesmo possa indicar os produtos/serviços da Adrenailha para seus contatos.

## **5.5 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO**

Nesta seção analisaremos a viabilidade econômico-financeira do Plano de Vendas sugerido à empresa. No entanto, faz-se necessário primeiramente expor a situação financeira atual da empresa para conhecermos a maneira como a mesma é realizada e se há disponibilidade de recursos para o plano sugerido.

### **5.5.1. Ambiente Financeiro**

Através de uma visita de campo realizada na empresa Adrenailha, os pesquisadores entrevistaram um dos sócios proprietários e verificaram que os recursos financeiros são controlados por um software denominado CENIZE. Este, por sua vez, faz a gestão do fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber e possui ligação com a instituição financeira onde a empresa possui conta corrente. Desta forma, a Adrenailha tem acesso diário aos seus controles financeiros como: saldos, entradas e saídas disponíveis.

#### *Despesas Fixas da Adrenailha*

As despesas fixas da empresa Adrenailha encontram-se no quadro abaixo:

Quadro 37: Despesas Fixas Adrenailha

<b>Despesas fixas</b>	<b>Valor</b>
Aluguel	R\$ 1.500,00
Água	R\$ 23,00
Luz	R\$ 14,00
Telefone	R\$ 300,00
Salário	R\$ 3.340,91
Total	R\$ 5.177,91

Fonte: Adrenailha - Adaptado pelos autores

É importante ressaltar que qualquer projeto ou atividade realizada deve ter retorno financeiro com vistas a cobrir as despesas fixas da empresa, os custos específicas da atividade e ainda garantir um fluxo de caixa positivo para que se possa obter lucro.

#### Estruturação dos Custos Operacionais

A empresa Adrenailha realiza o pagamento de suas contas com a receita das vendas dos produtos disponíveis nas lojas e com as atividades que a empresa realiza com seus clientes.

#### Demonstrativo de Resultados

O demonstrativo de resultados é realizado pelo contador da empresa que mensalmente recolhe as notas fiscais, dados dos fluxos de caixa e emite relatório específico.

#### Formação de Preço de Venda

Para formação de preços de vendas a empresa utiliza planilhas de controle internos onde estão registrados todos os custos fixos e variáveis dos serviços. No entanto, para a formação de preços da atividade T.C.A.L é realizado um estudo de acordo com o que o cliente solicita considerando variáveis como: local, tempo, número de participantes, nível intelectual do trabalho a ser desenvolvido e de acordo

com os custos variáveis. Esta planilha pode ser visualizada no anexo 6 do presente estudo.

### 5.5.2. Viabilidade Econômico-Financeira do Plano de Vendas

A análise de um investimento é fundamental importância, pois através dos indicadores financeiros é possível verificar a viabilidade do projeto. O primeiro passo foi levantar os recursos necessários para o investimento, na sequência utilizamos os indicadores ROI que informa a porcentagem do retorno do investimento, o PAYBACK que informa o tempo de retorno do investimento projetado, o TIR que informa a taxa de retorno do investimento e o VPL que informa “hoje” o valor real do capital futuro.

Desta forma podemos dizer que para análise de viabilidade de um projeto é necessário que os quatro indicadores citados conversem entre si e apontem resultados que indique se o projeto é viável ou não, isso por que, nem sempre a ideia de um projeto trará a viabilidade esperada. É importante ressaltar, que uma análise financeira bem projetada e analisada implicará na tomada de decisão quanto à viabilidade da implementação do projeto.

#### a) Custos do Investimento

Quadro 38: Planilha de custos de investimento

Promoção de vendas	Orçamentos	Fornecedores
Material gráfico	R\$ 3.740,00	gráfica expert
Brindes	R\$ 600,00	vp brindes
<b>total</b>	<b>R\$ 4.340,00</b>	
<b>Investimentos</b>		
Marketing direto	Quantidade	Orçamentos
Site próprio (Manutenção)		R\$ 49,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 49,00</b>
<b>Investimentos</b>		
Venda Pessoal		
Investimento consultor	1	R\$ 1.544,00
Capacitação	1	gratuito
<b>Total</b>		<b>R\$ 1.544,00</b>
<b>Total Investimentos</b>		<b>R\$ 5.933,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

No custo de investimento do projeto, temos na promoção de vendas: material gráfico e os brindes com custo total de R\$ 4340,00. No marketing direto, atualização do site que terá um custo de manutenção de R\$ 49,00. Na venda pessoal, teremos contratação de um consultor de vendas para divulgação do T.C.A.L que custará R\$1.544,00 e a capacitação deste consultor que será gratuito, através de um curso EAD oferecido pelo SENAC. O total geral do investimento será de R\$ 5.933,00.

### **b) Custo com o TCAL**

Quadro 39: Planilha de custos com o TCAL

<b>Custo TCAL</b>			
Combustível	40	R\$	100,00
Alimentação	6	R\$	120,00
Local		R\$	750,00
Equipamentos(desgaste,manutenção)		R\$	250,00
<b>Total</b>		<b>R\$</b>	<b>1.220,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Estes Custos foram fornecidos pela empresa Adrenailha: Combustível, alimentação, local do treinamento, desgaste e manutenção equipamentos, totalizando R\$ 1.200,00.

### **c) Custos Projetados com o TCAL**

Quadro 40: Custos projetados com o TCAL

<b>Custo Operacional</b>					
Salário psicólogo	1	R\$	1.000,00		
Free lancer	3	R\$	1.200,00		
Instrutor responsável	1	R\$	1.000,00		
<b>Total</b>		<b>R\$</b>	<b>3.200,00</b>		
Impostos	7%	R\$	309,40	R\$	4.420,00
				1 Tcal por mês	3 Tcal por mês
<b>Total custo TCAL</b>		<b>R\$</b>	<b>4.729,40</b>	R\$	4.729,40 R\$ 14.188,20

Fonte: Elaborado pelos autores

No custo operacional, teremos: Salário do psicólogo, *free lancers* e o instrutor responsável, totalizando R\$3.200,00. O total do custo de um T.C.A.L é: Custo com T.C.A.L + Custo operacional + impostos totalizando R\$ 4.729,40.



#### **d) Despesas Fixas da Adrenailha**

Quadro 41: Planilha de despesas fixas da Adrenailha

Despesa fixa		
Aluguel		R\$ 1.500,00
Água		R\$ 23,00
Luz		R\$ 14,00
Telefone		R\$ 300,00
Salário		R\$ 3.340,91
<b>Total</b>		<b>R\$ 5.177,91</b>

Total Custo e Despesas		R\$ 9.907,31	total custo e despesas 3 tcals	R\$ 19.366,11
Receita projetada 1 tecal		R\$ 10.000,00	3 tcals por mês	R\$ 30.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Além dos custos com T.C.A.L existem ainda as despesas fixas da empresa que são: aluguel, água, luz, telefone, salário, totalizando R\$ 5.177,91.

#### **e) Fluxo de Caixa**

Quadro 42: Planilha de fluxo de caixa

Fluxo caixa						
				nov/12	dez/12	jan/13
		Receita projetada	R\$	-	R\$ -	R\$ -
		custos e despesas	R\$	1.544,00	R\$ 1.544,00	R\$ 1.544,00
investimento	R\$ 5.933,00	fluxo caixa	-R\$	1.544,00	-R\$ 1.544,00	-R\$ 1.544,00

	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13
	R\$ -	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
	R\$ 1.544,00	R\$ 19.366,11	R\$ 19.366,11	R\$ 19.366,11	R\$ 19.366,11	R\$ 19.366,11	R\$ 19.366,11
	-R\$ 1.544,00	R\$ 10.633,89	R\$ 10.633,89	R\$ 10.633,89	R\$ 10.633,89	R\$ 10.633,89	R\$ 10.633,89

Fonte: Elaborado pelos autores

Pelo fluxo de caixa projetado, percebe-se que nos quatro primeiros meses (entre novembro e fevereiro), a empresa não possui receita com o T.C.A.L resultando em um fluxo de caixa negativo no valor de R\$ 1.544,00 que representa o investimento com o consultor. Considera-se que esses quatro meses iniciais representam o tempo que o consultor irá realizar a divulgação do T.C.AL nas empresas.

Estima-se que nos seis meses seguintes a empresa estará iniciando os treinamentos, pois a pesquisa de mercado realizada pelos pesquisadores aponta que 8 % das empresas já realizam treinamento ao ar livre, totalizando 18 empresas potenciais. Desta forma foi obtida a projeção para realizar estes treinamentos em seis meses, sendo este resultado calculado sob três treinamentos por mês (da divisão do total de 18 treinamentos potenciais).

Como o preço médio de um T.C.A.L é de R\$ 10.000,00 reais, a empresa terá uma receita bruta mensal de R\$ 30.000,00 reais. Já que os custos para realização de três T.C.A.L e as despesas fixas somam R\$ 19.366,11, projeta-se que a receita dos treinamentos poderão cobrir inclusive as despesas fixas da Adrenailha.

Conclui-se que a Adrenailha terá uma receita líquida mensal de R\$ 10.633,89 conseguindo assim, minimizar o problema da sazonalidade.

### **F) Retorno Sobre o Investimento - ROI**

Quadro 43: Planilha de retorno sobre o investimento - ROI

Roi	Investimento	R\$	5.933,00		Roi
	1	-R\$	1.544,00	-R\$ 1.470,48	-24,78%
	2	-R\$	1.544,00	-R\$ 1.400,45	-48,39%
	3	-R\$	1.544,00	-R\$ 1.333,77	-70,87%
	4	-R\$	1.544,00	-R\$ 1.270,25	-92,28%
	5	R\$	10.633,89	R\$ 8.331,93	48,15%

Fonte: Elaborado pelos autores

Pelo resultado apresentado pela ROI (Retorno sobre o investimento), o projeto começará a obter o retorno de 48,15 % no quinto período, ou seja, a partir do mês de março.

### **G) Tempo de Retorno do Investimento – Payback**

Quadro 44: Planilha de tempo de retorno do investimento - Payback

Pay back	período	fluxo de caixa	VP
	1	-R\$ 1.544,00	-R\$ 1.470,48
	2	-R\$ 1.544,00	-R\$ 1.400,45
	3	-R\$ 1.544,00	-R\$ 1.333,77
	4	-R\$ 1.544,00	-R\$ 1.270,25
	5	R\$ 10.633,89	R\$ 8.331,93

Investimento	período		retorno	payback simples	resíduo	
R\$ 5.933,00	1	nov/12	-R\$ 1.544,00	(-5933-1544)	-R\$ 7.477,00	
	2	dez/12	-R\$ 1.544,00	(-7477-1544)	-R\$ 9.021,00	Dia 25
	3	jan/13	-R\$ 1.544,00	(-9021-1544)	-R\$ 10.565,00	20 horas
	4	fev/13	-R\$ 1.544,00	(-10565-1544)	-R\$ 12.109,00	7 minutos
	5	mar/13	R\$ 10.633,89	(-12109+10633,89)	-R\$ 1.475,11	23 segundos
	6	abr/13	R\$ 10.633,89	(-1475,11+10633,89)	R\$ 9.158,78	

cálculo tempo de retorno		
receita diária		
R\$ 354,46	25,83846551	
	0,83846551	20,12317224
	0,12317224	7,3903344
	0,39033	23,4198

Fonte: Elaborado pelos autores

O Pay Back é o tempo entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento. Pelo payback podemos observar, que o investimento inicial se iguala ao lucro exatamente no dia 25 de abril às 20 horas 7 minutos e 23 segundos.

## **H) Taxa Interna de Retorno – TIR**

Quadro 45: Taxa interna de retorno - TIR

<b>Tir</b>	<b>investimento</b>	<b>-R\$</b>	<b>5.933,00</b>	
	receita mês 1	-R\$	1.544,00	-7,48%
	receita mês 2	-R\$	1.544,00	-9,02%
	receita mês 3	-R\$	1.544,00	-10,56%
	receita mês 4	-R\$	1.544,00	-12,11%
	receita mês 5	R\$	10.633,89	-3,46%
	receita mês 6	R\$	10.633,89	13,84%

Fonte: Elaborado pelos autores

A taxa interna de retorno (TIR) representa a rentabilidade gerada por determinado investimento. Pela TIR, podemos perceber que o retorno sobre o investimento começa a aparecer no sexto período no mês de Abril de 2013, onde teremos um retorno de 13,84 %. Isso comprova a viabilidade do projeto, sendo que a taxa Selic encontra-se atualmente a 8%, e o investimento torna-se atrativo se tiver um retorno no mínimo acima da Selic que é a taxa básica utilizada como referência pela política monetária.

## **I) Valor Presente Líquido – VPL**

Quadro 46: Valor presente líquido - VPL

<b>Vpl</b>	<b>investimento</b>	<b>R\$</b>	<b>5.933,00</b>	
	fluxo 1	-R\$	1.544,00	-R\$ 7.356,04
	fluxo 2	-R\$	1.544,00	-R\$ 8.667,60
	fluxo 3	-R\$	1.544,00	-R\$ 9.876,41
	fluxo 4	-R\$	1.544,00	-R\$ 4.099,28
	fluxo 5	R\$	10.633,89	R\$ 1.391,88
	fluxo 6	R\$	10.633,89	R\$ 2.599,49
	fluxo 7	R\$	10.633,89	R\$ 8.606,85
<b>selic 8,5 %</b>				

Fonte: Elaborado pelos autores

VPL é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estariam valendo atualmente e demonstra a atratividade do investimento. No entanto, nesta planilha financeira, podemos observar que no quinto fluxo de caixa a empresa já começa a ter um saldo positivo de R\$ 1.391,88, e no 7 fluxo de caixa já tem um valor maior do que o investido inicialmente.

### *Análise de Indicadores Econômico-Financeiros*

O ponto de equilíbrio operacional (break even point) de um empreendimento é uma informação bastante relevante. Através dele, os gestores do empreendimento sabem o nível mínimo de receita que deve ser alcançado a fim de que não incorram em prejuízo (NETO, 2009, p.103).

De acordo com o estudo e a análise financeira do projeto podemos concluir que a viabilidade econômico-financeira do projeto. O ponto de equilíbrio foi alcançado no sexto período com 13,84%, segundo resultados gerados pelo PAYBACK, TIR E VPL, com exceção do ROI que já foi alcançado no quinto período, este aponta o retorno de 48,15%.

### *Custo de Capital Próprio x Terceiros*

Segundo Rodrigues Junior e Mello (1999), a três formas de financiamentos para empresa, a saber:

Recursos próprios ou internos ou lucros retidos;

Recursos externos via endividamento ou capital de terceiros;

Recursos externos por meio da emissão de ações ou capital próprio.

No caso da Adrenailha a melhor opção seria captar recursos próprios do fluxo de caixa da empresa para realizar o investimento da implantação deste projeto, já que foi constatado que a mesma possui capital próprio disponível.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não pretendemos nesta seção emitir qualquer parecer conclusivo sobre o estudo já que percebemos a possibilidade de ampliar este projeto dependendo dos objetivos estratégicos que a empresa pretende atingir. No entanto, algumas considerações fazem-se necessárias:

### a) Análise Gerencial de Viabilidade:

A análise econômico-financeira do projeto de investimento proposto apontou para a viabilidade do Plano de Vendas sugerido. Vale ressaltar que o fluxo de caixa previsto é estimado, ou seja, não se pode garantir que o mesmo venha a acontecer. No entanto, os pesquisadores adotaram uma postura bastante realista e, de certa forma, um pouco pessimista já que se basearam na realização de apenas três T.C.A.L por mês. Sabe-se, contudo, que a empresa Adrenailha tem condições de atender um número bem maior desta atividade (média de dez T.C.A. L/mês).

Portanto, a análise econômico-financeira foi obtida através de valores estimados e podemos entender que o retorno do investimento ocorrerá antes do que os indicadores econômicos apontam.

### b) Ações Estratégicas Diferenciais:

A análise da concorrência e, conseqüentemente, dos serviços por ela oferecidos, permitiu que os pesquisadores identificassem alguns diferenciais competitivos da empresa Adrenailha como a customização de seu produto T.C.A.L. corporativo e a alta qualificação técnica de seus instrutores.

No entanto, mesmo com um produto diferenciado, a falta de estruturação da comunicação deste produto não permitia à empresa se fortalecer no mercado em que atua. Portanto, as ações estratégicas de longo prazo sugeridas neste projeto pretendem dar subsídios para estabelecer a empresa no setor de ecoturismo em Santa Catarina.

c) Resultado Operacional:

O Planejamento Estratégico se desdobra em Tático e Operacional. Neste último estão inclusos planos de ação que se caracterizam pelos resultados de curto prazo. Pretende-se que o Plano de Vendas seja incorporado pela Adrenailha e adaptado às reais necessidades da mesma já que apenas a pesquisa de campo, caracterizada por visitas à empresa, não conferem a real dimensão dos problemas e dificuldades enfrentados pela organização.

Os pesquisadores almejam ainda que a Adrenailha possa utilizar as ferramentas aqui propostas para alavancar vendas de outros produtos fortalecendo sua marca no mercado e buscando minimizar os efeitos da variável ambiental sazonalidade que é uma característica permanente do estado de Santa Catarina. A empresa pode ainda extrapolar o conteúdo deste projeto para fortalecer processos internos que estejam deficientes ou ainda outras atividades que pretenda fortalecer.

Contudo, a abertura da empresa aos pesquisadores e a proatividade da equipe que compõe a Adrenailha permite-nos antever que grande parcela deste Projeto Integrador será incorporada pela empresa, pois, mesmo durante a construção deste estudo, verificamos a utilização de partes deste material seja na divulgação da empresa quanto na estruturação de novas ideias.

d) Parecer dos Pesquisadores/Acadêmicos:

Com este estudo, constatou-se que o turismo é uma atividade que apresentou um expressivo crescimento nos últimos anos e que há uma tendência de continuidade desta expansão. Da mesma forma, a maior conscientização da população para a conservação da natureza e maior contato com o meio ambiente fortaleceu o segmento do ecoturismo no país. Este crescimento pode gerar muitas oportunidades para as empresas que atuam neste setor.

No entanto, a estruturação do presente Projeto Integrador permitiu constatar que as empresas necessitam estar atentas às mudanças ambientais a que estão sujeitas com intuito de minimizar riscos e ampliar oportunidades. Diante do mercado competitivo atual percebeu-se a importância da elaboração do

Planejamento Estratégico para as organizações independente de seu porte e ramo de atuação.

Verificou-se também a estreita relação existente entre os planejamentos de níveis Estratégicos, Táticos e Operacionais sendo identificado que a definição clara do Estratégico permite o desdobramento dos demais de maneira mais eficaz e consciente do rumo que a organização pretende seguir. Somente desta forma as empresas poderão definir claramente o segmento-alvo que almejam atingir, os seus diferenciais competitivos e elaborar ações estratégicas para atingir seus objetivos estratégicos.

Pretende-se, acima de tudo, que a empresa Adrenailha possa fazer proveito das informações aqui contidas para fortalecer sua imagem e posição como empresa de referência em ecoturismo no estado de Santa Catarina e, se possível, nos demais estados brasileiros.



## REFERÊNCIAS

ACATE. **Mapeamento dos recursos humanos e cursos em tecnologia da informação e da comunicação**. Florianópolis, Acate: 2010. Disponível em: <<http://rhtic.acate.com.br/downloads/relatorio.pdf>>. Acesso em: 30 abr 2012. Acesso em: 25 abr 2012.

ADRENAILHA. Disponível em: <<http://adrenailha.com.br/teal>>. Acesso em: 22 out 2011.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo, SP: Atlas, 1987

ALVES, Filho Bartolomeu de Figueiredo. **Processo Organizacional**. São Paulo: Atlas 2011.

ARAÚJO, Luis Casar G. De. **Gestão Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARTIGONAL. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos>> Acesso em : 20 nov 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE ECOTURISMO E TURISMO DE AVENTURA. Disponível em <[www.abeta.com.br](http://www.abeta.com.br)>. Acesso em: 27 abr 2012.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA. Disponível em: <<http://www.acate.com.br/index.asp?dep=15http://www.cadastrindustriais.com.br/interna.aspx?uf=sc&opcao=introductorias&numero=05p>>. Acesso em: 30 abr 2012.

AVATUR BRASIL. Disponível em: <<http://avaturbrasil.blogspot.com/2011/04/florianopolis-floripa-ilha-da-magia.html>> Acesso em 14 set 2011.

AVATUR BRASIL. Disponível em: <<http://www.revistaturismo.com.br/artigos/sazofenomenotur.html>> Acesso em: 12 set 2011.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. **Rev. Eletrônica de Contabilidade** Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, v.1, n.2, dez. 2004.

BARBOSA, J. H. **Ecoturismo e História Cultural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

BARRETO, M. **Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo**. 5. ed. Campinas: Papirus, 1997.

BARRETO, M. **Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo**. 9. ed. Campinas: Papirus, 2000.

BARRETO, Margarida. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas: Editora Papirus, 1995.

BARRETTO, Margarita. **Turismo e Legado Cultural: as possibilidades do Planejamento**. 2 ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.

BARROCO, Hélio Estrela. **Ecologia e Turismo**. Editus: Ilhéus-Bahia, 2000.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 10. ed. atual. São Paulo: SENAC. DR. SP, 2004.

BERTONCELLO, Angelo Paulo. **Comportamento do consumidor**. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:l3lnVAMK6GoJ:www.fag.edu.br/professores/angelopb/Marketing/Comportamento%2520do%2520cliente/comportamento%2520do%2520cliente.doc+&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEE5iplvaAzUKbiArWeoBau02Uxt3IHkZrIM32BMBQTWyZxIATNI>. Acesso em 31 jul 2012.

BLANKSON; KALAFATIS, Stavros. Toward a composite strategic positioning model. In: **Congress Conference**, 2001, Cardiff. Disponível em: <<http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>>. Acesso em: 18 jul 2012.

BOLSTAD, Richard. **Como manter o empregado motivado**. Disponível em: <<http://www.superseuslimites.com.br>>. Acesso em: 10 out 2011.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Pioneira, 2002

BRASIL, Ministério do Turismo. **Hábitos de consumo de turismo do brasileiro**. Brasília, Ministério do Turismo, 2009. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda\\_turistica/pesquisa\\_habitos/Download\\_pesquisa\\_habitos/13.11.09\\_Pesquisa\\_Hxbitos\\_2009.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/pesquisa_habitos/Download_pesquisa_habitos/13.11.09_Pesquisa_Hxbitos_2009.pdf)>. Acesso em: 18 jun 2011.

BRASIL, Ministério do Turismo. Segmentação do turismo e o mercado. Brasília, Ministério do Turismo, 2010. Disponível em:  
<[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Segmentaxo\\_do\\_Mercado\\_Versxo\\_Final\\_IMPRESSxO\\_.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentaxo_do_Mercado_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf)>.  
Acesso em: 30 abr 2012.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços:** com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços:** com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8. ed. Belo Horizonte, MG: INDG, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi; RUSSEFF, Heloisa Godoy. **Gerenciamento pelas diretrizes:** o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CATHO. Disponível em:  
<[http://www.catho.com.br/cursos/posicionamento\\_estrategico](http://www.catho.com.br/cursos/posicionamento_estrategico)>. Acesso em: 9 jun 2012.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios:** percurso metodológico para caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

CEGALLA, Domingos Paschoal. **Dicionário de dificuldades da língua portuguesa.** 2.ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 1999.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais:** uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. atual. São Paulo, SP: Makron Books, 2000.

CHRISTENSEN, C.; ROCHA, A. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 9 jun 2012.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed São Paulo, SP: Atlas, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos. **Vendas**: como ampliar seu negócio. 3 ed. São Paulo: Marcos Cobra, 2001.

CRUZ, Rita de Cássia Ariza da. **Introdução a geografia do turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. ed. Atualizada. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Sergio Roberto – **Gestão de marketing** –São Paulo: Saraiva 2003.

DINO, Flávio. **O turismo em 2012**. Disponível em:  
<[http://www.brasileconomico.com.br/noticias/o-turismo-em-2012\\_111742.html](http://www.brasileconomico.com.br/noticias/o-turismo-em-2012_111742.html) -  
Acesso em: 21 abr 2012.

DINSMORE, Paul C.; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. Rio de Janeiro,: Qualitymark, 2004.

DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades disfarçadas: histórias reais de empresas que transformaram problemas em grandes oportunidades**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DRUMM, A.; MOORE, A. **Ecotourism Development: A Manual Series for Conservation Planners and Manager**. V.1. Virgínia: The Nature Conservancy. 2002.

DUTRA, Joel Souza: **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas 2002.

ECOTURISMO EM FLORIANÓPOLIS. Disponível em:  
<<http://www.florianopolistur.com.br/ecoturismo.htm>> Acesso em: 25 abr 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FISCHMANN, A. ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed., 18ª reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

FIXE. **O perfil do profissional que as empresas procuram no mercado**. Disponível em: <<http://blog.youwilldobetter.com/2009/02/18/o-perfil-do-profissional-que-as-empresas-procuram-no-mercado/>>Acesso em: 05 dez 2011.

GESTÃO E RH; DFREIRE COMUNICAÇÃO E NEGÓCIOS. **Pesquisa mostra mudanças no perfil e na estrutura do rh**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/pesquisa-mostra-mudancas-no-perfil-e-na-estrutura-do-rh/7856/>>. Acesso em: 30 abr 2012.

GIANESE, Irineu G. N. **Administração Estratégico de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GIL, Antonio Dias. **Gestão Pessoas: enfoque nos papeis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**, 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOMES, Elizabeth. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

GOMES, I. M. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

GOVERNO DE SANTA CATARINA: **Municípios de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/portalturismo/Default.asp?CodMunicipio=2&Pag=2>>. Acesso em: 11 jun 2012.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br> - Acesso em: 30 nov 2011.

GRÖNROOS, Christian. **Relationship marketing: the strategy continuum**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, 1995.

GUIA DO TURISTA BRASILEIRO. **Atrações de turísticas de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.manualdoturista.com.br/detalhes.asp?pesquisa=1200>>. Acesso em: 21 abr 2012.

HELDMAN, Kin. **Gerencia de projetos**: 5 ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2009

HOBBSAWM, Eric J. **Era dos extremos**: o breve século XX. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma aborda prática**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IDC Brasil. Disponível em:

[http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2011&id\\_release=2112](http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2011&id_release=2112). Acesso em: 25 jul 2012.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. 6ª Ed. Atualizada. São Paulo: Pioneira, 2006.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **Treinamento através da ferramenta T.E.A.L.**

Disponível em:

<[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_28606/artigo\\_sobre\\_treinamento\\_atraves\\_da\\_ferramenta\\_t.e.a.l.](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_28606/artigo_sobre_treinamento_atraves_da_ferramenta_t.e.a.l.)> Acesso em: 30 abr 2012.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **Treinamento através da ferramenta T.E.A.L.**

Disponível em:

<<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/treinamento-atraves-da-ferramenta-t.e.a.l.-4972/artigo/>> Acesso em 11 junho 2012

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?uf=sc>>. Acesso em: 15 jun 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

<<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc#>>. Acesso em: 15 jun 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

<http://www.ibge.gov.br/paisesat/main.php>>. Acesso em: 11 jun 2012.

KONDO, Wagner. **Retenção de talentos**: o valor do capital humano. Disponível em:

<<http://www.tiespecialistas.com.br/2011/02/retencao-de-talentos-%E2%80%93-o-valor-do-capital-humano/>>. Acesso em 06 dez 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazan tecnologia e lingüística. Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall. 1999.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. 8ª edição, São Paulo: Ed. Futura, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados..** São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAPOLLI, F.R *et al.* **Uma visão transdisciplinar para a sustentabilidade do turismo em Florianópolis**. Disponível em:<<http://www.abbtur.com.br/CONTEUDO/trabalhos/trab08.htm>> Acesso em: 14 set 2011.

LAS CASAS Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS Alexandre Luzzi. **Técnicas de Vendas**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999



LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEMES Junior, Antonio Barbosa. **Administração financeira: princípios, fundamentados e praticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LIMEIRA, T. M. V. **Administração de Produtos**. In:Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

LINDEBERG, K; HAWKINS, D. E. (Orgs). **Ecoturismo: uma guia para planejamento e gestão**. 4 ed. São Paulo: Senac SP, 2002.

LUNARDI, L. **Variáveis de posicionamento competitivo** e sua influência na tomada de decisão dos agricultores quanto à transferência de tecnologias da Emprapa Trigo. Ponta Grossa, 2007. 118p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica do Paraná – Campus Ponta Grossa, 2007.

MARCIAL, E. C; GRAMBACH, R.J.S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGF, 2005.

MARIO PERSONA. Disponível em: <<http://www.mariopersona.com.br>>. Acesso em: 22 out 2011.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo, Atlas: 2009.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MINISTERIO DO TRABALHO. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 6 dez 2011.

MINTZBERG – **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados** - tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, W.V. **Ecoturismo: um bom negócio com a natureza**. v. 1. Viçosa: Aprenda fácil, 2000.

MORAES, W.V. **Planejamento, implantação e administração do empreendimento**. v. 2. Viçosa: aprenda fácil, 2000.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord.). **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

MOURÃO, R. The international ecotourism society. Disponível em: <<http://www.ecotourism.org>>. Acesso em: 14 set 2011

NETO, J. F. C. **Elaboração e Avaliação de Projetos de investimento – considerando o risco**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 21 ed. São Paulo: Atlas 2004.  
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 11. ed., ampl. atual. São Paulo: Atlas, 2007

OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de. **Desmistificando o marketing**. São Paulo: Novatec, 2007.

ONTRIFE VIAGENS E TURISMO. Disponível em: <<http://www.ontrip.com.br>>. Acesso em: 15 out 2011.

PIRES, Aníbal. **Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão**. 2 ed. São Paulo: Editora Verbo, 1998.

PORTAL ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 18 nov 2011.

PORTAL EMBRATUR. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/embratur/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/)>. Acesso em: 13 set 2011.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RATTO, Luiz. **Vendas: técnicas de trabalho e mercado**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, 2007

RETRATO E TENDÊNCIAS DO TREINAMENTO. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/retrato-tendencias-treinamento-681370.shtml>. Acesso em: 30 abr 2012.

REZENDE, Cyro. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Contexto, 1999.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. Atlas: 2009.

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **Comportamento Organizacional/Stephen P. Robbins**; tradução técnica Reynaldo Marcondes - 11ed. - São Paulo: Pearson prentice Hall, 2005.

RODRIGUES JR, W; MELO, G.M. **Padrão de Financiamento das empresas privadas no Brasil**. 1999. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_99/td\\_653.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_653.pdf). Acesso em: 21 jul 2012.

RODRIGUES, Marly. **A década de 80 – Brasil: quando a multidão voltou às praças**. São Paulo: Ática, 1994.

ROSA, F. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos**. Programa de pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001.

RUSCHMANN, Doris Van de Meene. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente**. 7. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2003.

SALIBY, P. E. ERA Light. **O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva.** São Paulo: FGV, 1997.

SALVATI, Sérgio Salazar. **O perfil do ecoturismo.** Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=238>> Acesso em: 06 dez 2011.

SALVATI, Sérgio Salazar. **O perfil do ecoturista.** Disponível em: <[http://ecosfera.sites.uol.com.br/perf\\_eco.htm](http://ecosfera.sites.uol.com.br/perf_eco.htm)>. Acesso em: 27 abr 2012.

SANTA CATARINA ELEITA O MELHOR DESTINO TURÍSTICO DO BRASIL PELA QUINTA VEZ. Disponível em: <<http://floripamanha.org/2011/10/santa-catarina-eleita-o-melhor-destino-turistico-do-brasil-pela-quinta-vez/>>. Acesso em: 21 abr 2012.

SANTA CATARINA TURISMO S/A. Disponível em: <<http://www.santur.sc.gov.br>>. Acesso em: 18 nov 2011.

SANTA CATARINA TURISMO. Disponível em: <<http://www.santacatarinaturismo.com.br>>. Acesso em: 10 set 2011

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SEBRAE SC. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Documento-18:32Estadual.pdf>>. Acesso em: 15 jun 2012.

SEBRAE SC. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Florianopolis>>. Acesso em: 17 jun 2012.

SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO, CULTURA E ESPORTE. Disponível em: <<http://www.sol.sc.gov.br>>. Acesso em: 18 nov 2011.

SECRETARIA DO ESTADO DE TURISMO, CULTURA E ESPORTE. **Pesquisa inédita revela o potencial catarinense para turismo de eventos.** Disponível em: <[http://www.sol.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2080:pesquisa-inedita-revela-o-potencial-catarinense-para-turismo-de-eventos&catid=1:noticias-em-destaque&Itemid=177](http://www.sol.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2080:pesquisa-inedita-revela-o-potencial-catarinense-para-turismo-de-eventos&catid=1:noticias-em-destaque&Itemid=177)>. Acesso em: 25 abr 2012.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL. **Capital da inovação.** Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=capital+da+inovacao>>. Acesso em: 30 abr 2012.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL. **Polo tecnológico.** Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=polo+tecnologico&menu=4>. Acesso em: 30 abr 2012.

SENAC. DN. **Gerência de marketing.** Edmundo Brandão Dantas; Leny Alves Rocha; Cláudio Ulysses F. Coelho. 2ª edição, Rio de Janeiro: SENAC/ DN/ DFP, 1997.

SILVA, Soraia Nascimento. **O plano estratégico de marketing turístico do Brasília Convetion & Visitorn Bureau para captação de evento.** Disponível em: <[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/605/1/2005\\_SoraiaSilvaNascimento.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/605/1/2005_SoraiaSilvaNascimento.pdf)>. Acesso em: 27 abr 2012.

SOGAYAR, Roberta Leme. **Educação ambiental e a prática do ecoturismo.** UNIFAC em Revista, Botucatu: Graphpress, v.1. n. 1, p. 17-24, abr. 2001.

STONE, M; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** São Paulo: FGV, 2006.

TEAL: treinamento experiencial ao ar livre. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2004.

URDAN, Flávio Torres – **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto utilizando o PMBOK GUIDE** – Ricardo Vuana Vargas. 4 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIAGEM BRASIL. Disponível em: <<http://www.viagembrasil.tur.br/NOTICIAS-VIAGEM-3217-FORUM+DE+TURISMO+DE+NEGOCIOS+EM+FLORIANOPOLIS>>. Acesso em: 25 abr 2012.


WIKIPÉDIA. Disponível em:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o\\_Mundial\\_de\\_Turismo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_Mundial_de_Turismo)>  
Acesso: em 13 set 2011.

WIKIPÉDIA. **Sociedade limitada**. Disponível em:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade\\_limitada](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade_limitada)>. Acesso em: 7 dez 2011,

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM**: do conceito à prática. Disponível em  
[http://www.allameda.com/app/site/artigos\\_detalhes.asp?id=343](http://www.allameda.com/app/site/artigos_detalhes.asp?id=343). Acesso em: 25 abr 2012.

## ANEXOS

### ANEXO 1 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL - ADRENAILHA

Faculdade de Tecnologia Senac - Florianópolis/SC Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica Empresarial													
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE FORTALEZAS E FRAQUEZAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL</b>													
A finalidade desta pesquisa é analisar o ambiente estratégico de atuação da Empresa, de modo a determinar seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, de acordo com a metodologia SWOT (HBR, 2009) e de análise macroeconômica (CHURCHILL; PETER, 2001) . Os dados aqui coletados não serão utilizados isoladamente e nem os resultados divulgados em separado, prestando-se apenas à orientação dos acadêmicos do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica Empresarial.													
Realização: Acadêmicos da Pós-Graduação em Gestão Estratégica Empresarial - Senac - Florianópolis Orientação: Prof. Randal Gomes, Me - UFRGS - gomes.randal@uol.com.br													
<b>PARTE A - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO - PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS</b>													
<b>I - Aspectos de Estratégia e Administração</b>													
Indique, de 5 (mais alto) a 1 (mais baixo) o grau em que os pontos listados abaixo afetam o desempenho e/ou a estrutura de sua empresa:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">Muito alto</td> <td style="width: 12.5%;">Alto</td> <td style="width: 12.5%;">Médio</td> <td style="width: 12.5%;">Baixo</td> <td style="width: 12.5%;">Muito baixo</td> <td style="width: 12.5%;">Não-aplicável</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </table>	Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável	5	4	3	2	1	0
Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável								
5	4	3	2	1	0								
1 Falta de transparência na comunicação dos dados e políticas de metas empresariais	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>				x								
			x										
2 Aspectos profissionais precedem os aspectos familiares/de amizade no ambiente de trabalho	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>			x									
		x											
3 Falta de transparência no relacionamento entre as pessoas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>					x							
				x									
4 Ausência de boa interação entre os setores da empresa e/ou de coexistência harmônica	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>					x							
				x									
5 Ausência de uma boa estrutura física, que favoreça a realização dos produtos/serviços da Empresa	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>					x							
				x									
6 Informações físicas e eletrônicas (sistema, site) não confiáveis e não completamente utilizadas para a comunicação dos produtos/serviços da Empresa.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>			x									
		x											
<b>II - Aspectos de Finanças Empresariais</b>													
Indique, de 5 (mais alto) a 1 (mais baixo) o grau em que os pontos listados abaixo afetam o desempenho e/ou a estrutura de sua empresa:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">Muito alto</td> <td style="width: 12.5%;">Alto</td> <td style="width: 12.5%;">Médio</td> <td style="width: 12.5%;">Baixo</td> <td style="width: 12.5%;">Muito baixo</td> <td style="width: 12.5%;">Não-aplicável</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </table>	Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável	5	4	3	2	1	0
Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável								
5	4	3	2	1	0								
7 Capital de giro insuficiente, impedindo uma boa política de pagamentos pelos clientes	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>					x							
				x									
8 Despesas fora de controle, com crescente/alto nível de endividamento da Empresa	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>					x							
				x									
9 Os impostos são altos, impedindo um nível adequado de reinvestimento na Empresa (fabril, comercial, publicitário)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>		x										
	x												

III - Aspectos de Gestão de Pessoas e Políticas de Pessoal							
Indique, de 5 (mais alto) a 1 (mais baixo) o grau em que os pontos listados abaixo afetam o desempenho e/ou a estrutura de sua empresa:		Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável
		5	4	3	2	1	0
10	Conflitos internos e inexistência de diálogo entre as pessoas de mesmo e de diferentes níveis hierárquicos					x	
11	Má comunicação profissional entre os setores					x	
12	Faltam capacitações e treinamentos em quantidade suficiente e com boa qualidade, para aplicação no dia-a-dia empresarial					x	
13	Falta comprometimento das pessoas, motivação para o trabalho e atitude positiva frente aos desafios do cotidiano					x	
IV - Aspectos de Gestão de Operações (Produção e/ou Serviços) e Logística							
Indique, de 5 (mais alto) a 1 (mais baixo) o grau em que os pontos listados abaixo afetam o desempenho e/ou a estrutura de sua empresa:		Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável
		5	4	3	2	1	0
14	Inexistência de investimentos físicos e tecnológicos no parque fabril da Empresa					x	
15	Política de qualidade deficiente, com produtividade que poderia ser melhorada quanto a produtos/serviços				x		
16	Processos internos desajustados, com política eficiente de manutenção				x		
17	Problemas internos devido a layout e logística					x	
18	Problemas decorrentes de logística de fornecedores ou logística a clientes					x	

V - Aspectos de Comercialização & Mercado							
Indique, de 5 (mais alto) a 1 (mais baixo) o grau em que os pontos listados abaixo afetam o desempenho e/ou a estrutura de sua empresa:		Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-
		5	4	3	2	1	0
19	Agressividade da concorrência, com forte concorrência no País		x				
20	Agressividade da concorrência, com forte concorrência no exterior				x		
21	Política comercial deficiente, com existência de conflitos significativos no setor ou com outros setores da Empresa				x		
22	Diminuição da participação de mercado, com diminuição nas vendas de longo prazo (real e/ou prevista)				x		
23	Portfólio deficiente (pequeno/excessivo) de produtos e serviços, com posicionamento inadequado deles no mercado					x	
24	Investimentos insuficientes em marketing/publicidade					x	

#### PARTE A - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

VI - Aspectos Sócio-Culturais do Mercado/Região							
Indique, de 5 (mais alto) a 1 (mais baixo) o grau de impacto que os pontos listados abaixo exercem atualmente na estrutura de sua empresa:		Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável
		5	4	3	2	1	0
25	Existência de capacidade empreendedora na região.					x	
26	Diversidade étnica, permitindo diferentes visões de uma mesma questão			x			
27	Boa qualidade de vida, com opções de entretenimento e segurança pública			x			
28	Boa distribuição de renda entre a população da região				x		
29	Investimentos adequados em cultura e entretenimento				x		
30	Investimentos adequados em saúde pública				x		
31	Investimentos adequados em educação básica				x		
32	Elite aberta a novas tendências e ao crescimento sócio-cultural da região			x			



PARTE A - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - AMEAÇAS E OPORTUNIDADES						
VI - Aspectos Sócio-Culturais do Mercado/Região						
Indique, de 5 (mais alto) a 1 (mais baixo) o grau de impacto que os pontos listados abaixo exercem atualmente na estrutura de sua empresa:	Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável
	5	4	3	2	1	0
25					x	
26			x			
27			x			
28				x		
29				x		
30				x		
31				x		
32			x			

VI - Aspectos Geográficos e Ambientais da Região						
Indique, de 5 (mais alto) a 1 (mais baixo) o grau de impacto que os pontos listados abaixo exercem atualmente na estrutura de sua empresa:	Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo	Não-aplicável
	5	4	3	2	1	0
47		x				
48			x			
49			x			
50				x		
51		x				
52		x				

Página 4

**OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!**

## ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO - TCAL ADRENAILHA

### Características dos participantes:

Item	Informação
Data do treinamento	
Horário do treinamento – duração	
Quantidade de participantes	
Origem dos participantes	
Grau de condicionamento físico	
Idade média do grupo	
Formação	
Função que desempenham	
Outras características que considerarem importantes de serem levadas em consideração	

### Dados gerais do treinamento e possíveis objetivos:

Item	Informação
Local do treinamento/Cidade	
Tipo de Local - preferência	
Contexto do treinamento	
Aspectos gerais a serem desenvolvidos	
Fatos internos que ocorreram recentemente	
Outros dados que considerarem importantes de serem levadas em consideração	
Possíveis	

objetivos e ou  
competências a serem  
treinadas (Aqui é  
importante trabalharmos  
focados em um objetivo,  
porem tendo outros  
como objetivos  
secundários)

---

### Anexo 3 - Pesquisa – Potencial Mercado – Treinamento Empresarial



#### Pesquisa - Pós Graduação em Gestão Empresarial Estratégica

Este questionário é parte do projeto de pesquisa de alunos do Curso de Pós Graduação Empresarial Estratégica da Faculdade de Tecnologia Senac SC. Nosso objetivo é avaliar a realidade dos treinamentos empresariais. Salientamos que sua participação é de grande importância para os pesquisadores. Para a otimização dos estudos solicitamos que o mesmo seja respondido até 10 junho 2012.

“São as pessoas e não os processos que fazem a diferença” (DINSMORE, 2004).

1 - Qual ramo de atuação de sua empresa?

- Indústria
- Comércio de produtos
- Comércio de serviços
- Empresa pública
- Agronegócio
- Tecnologia
- Atacado
- Outros

2. Qual setor de atuação de sua empresa?

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Alimentício      | <input type="radio"/> Lazer           |
| <input type="radio"/> Automóveis       | <input type="radio"/> Máquinas        |
| <input type="radio"/> Acessórios       | <input type="radio"/> Saúde           |
| <input type="radio"/> Agrícola         | <input type="radio"/> Seguros         |
| <input type="radio"/> Beleza           | <input type="radio"/> Telecomunicação |
| <input type="radio"/> Calçados         | <input type="radio"/> Transporte      |
| <input type="radio"/> Casas            | <input type="radio"/> Tecnologia      |
| <input type="radio"/> Construção civil | <input type="radio"/> Turismo         |
| <input type="radio"/> Educação         | <input type="radio"/> Vestuário       |
| <input type="radio"/> Eletrônicos      | <input type="radio"/> Serviços        |

3 - Quantos Colaboradores tem sua empresa?\*Responda se sua empresa for do ramo "Indústria"

- Até 19 empregados
- De 20 a 99 empregados
- De 100 a 499 empregados
- Mais de 500 empregados

4 - Quantos Colaboradores tem sua empresa?\*Responda se sua empresa for do ramo "Comércio e/ou Serviços"

- Até 9 empregados
- De 10 a 49 empregados
- De 50 a 99 empregados
- Mais de 100 empregados

5 - Quais tipos de treinamentos sua empresa investe?

- Não investe em treinamentos
- Palestras
- Workshops
- Cursos
- Encontros
- Treinamento ao ar livre
- Outros (descreva abaixo)

6- Qual carga horária que sua empresa estipula para os treinamentos?

- Não tem treinamentos
- 1 a 4 horas
- 4 a 8 horas
- Acima de 8 horas
- Indiferente

7 - Com que frequência os treinamentos são realizados?

- Não realiza
- Semanal
- Mensal
- Bimestral
- Semestral
- Anual

8 - Quanto é investido por ano em treinamentos?

- Até R\$ 1.000,00
- De R\$ 1.001,00 a R\$ 5.001,00
- Acima de R\$ 5001,00

A empresa não investe

9 - Quais setores que sua empresa investe em treinamentos?

- Diretores
- Gerentes
- Coordenadores
- Comercial (Vendas, Atendimento)
- Administrativo (Financeiro, Logística, Rh, etc.)
- Todos

10 - Em qual período os treinamentos são realizados?

- Matutino
- Vespertino
- Noturno
- Dia todo
- Finais de Semana
- Não realiza

11 - Quais são os motivos pelas quais sua empresa realiza treinamentos?

(\*Assinalar no máximo três opções).

- Empresa não realiza
- Desenvolver habilidades comportamentais
- Desenvolver habilidades operacionais
- Tornar a empresa mais competitiva
- Melhorar o relacionamento interpessoal
- Aumentar a produtividade
- Outros (descreva abaixo)

12 - O treinamento realizado para sua empresa atingiu os objetivos?\*

- Não realiza
- Sim
- Não

13 - Você obteve retorno ou feedback dos profissionais envolvidos no processo?\*

- Não realiza
- Sim
- Não

14 - O valor do investimento para o benefício compensou?\*

- Não investe
- Sim
- Não

15 - Você já ouviu falar ou conhece Treinamento ao Ar livre ?\*

- Não
- Sim

16 - Sua empresa investiria em treinamento ao ar livre?

\*Conceito: “Treinar para Inovar: o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. O Treinamento Comportamental ao ar livre Adrenailha proporciona mudanças profundas no comportamento dos profissionais por conter etapas distintas dos treinamentos convencionais. Durante o treinamento que abrange o desenvolvimento de atividades ao ar livre, as vivências pelas quais os participantes passam são vibrantes e ficam marcadas para sempre em suas memórias.” (Fonte: Site Adrenailha EcoTurismo e Turismo de Aventura).

- Não
- Sim



## Anexo 5 – Construção de Cenários Prospectivos

<b>CONTRUÇÃO DE CENÁRIOS TURISMO – ADRENAILHA</b>				
A) Fatores Macro ambientais	Variáveis\ Condicionantes	B) Importância (de 0 a 10)	C) Incerteza (de 0 a 10)	D) Avaliação (de 0 a 10)
Contexto político legal	-Acordo para promoção de megaeventos como Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016	(6)	(3)	18
	- Investimentos públicos em infraestrutura e serviços para atendimento dos Megaeventos	(8)	(4)	32
	- Políticas públicas e leis ambientais voltadas à sustentabilidade ambiental	(10)	(3)	30
	- Credenciamento das empresas de acordo com a legislação específica/ selo verde	(8)	(2)	16
Contexto Demográfico	- Aumento da Classe A e B Brasil (2011) – 11,8% da população Santa Catarina	(10)	(3)	30
	- Aumento da Escolaridade	(10)	(2)	20
	- Surgimento da nova classe média (C) Brasil (2011) – 55% da população de Santa Catarina	(7)	(2)	14
	-Crescimento do Turismo GLS (realizam 5x mais viagens que o grupo heterossexuais )	(6)	(2)	12
Contexto Tecnológico	- Internet como meio de informação -Compras em turismo	(10)	(2)	20
Contexto Econômico	-Influência Cambial no turismo estrangeiro e interno	(10)	(3)	30
	- Perspectiva de incremento de 4,5% do PIB no Brasil até 2019	(6)	(2)	12
	- Aumento da renda média do brasileiro	(10)	(3)	30
	- Crescimento de abertura de crédito no Brasil	(7)	(3)	21
	(empréstimo, parcelamentos)	(6)	(3)	18
		(10)	(2)	20

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflação</li> <li>- Tendência de crescimento do turismo em Santa Catarina de 6 a 7%/ano</li> <li>- Tendência de redução do nível de desemprego no Brasil</li> <li>- Incerteza quanto a recuperação da economia mundial</li> </ul>	(7)	(2)	14
		(4)	(7)	28
Contexto Ambiental/ Natural	-Alterações climáticas (ressacas, El Niño)	(5)	(3)	15
	- Sazonalidade / Estações /Localização	(10)	(2)	20
	- Natureza Fauna/ Praias/ Serra/ Montanha/ Rios/ Parques	(10)	(2)	20
	- Impacto Ambiental	(10)	(2)	20
Contexto Sócio/Cultural	- Mudança da cultura local	(5)	(3)	15
	- Necessidade de melhoria nos serviços de turismo (atendimento, recepção etc)	(10)	(2)	20
	- Atividades de Ecoturismo como resgate da Infância, fuga do stress, realização de atividades diferentes.	(8)	(3)	24
	- 10% dos turistas brasileiros viajam de 10 a 12x/ano para mesmo destino	(8)	(2)	16
	- Aumento dos preços de produtos e serviços na alta temporada	(7)	(2)	14
	- Crescente consciência da necessidade de preservação da natureza/sustentabilidade	(10)	(3)	30
	- Imagem de Florianópolis como destino de Sol e Praia (90% das buscas atuais)	(10)	(3)	30
- O turismo interno representa 95% do movimento de turistas em Santa Catarina	(8)	(3)	24	

## Anexo 6 - Planilha de Formação de Preço Adrenailha

Custo individual			TCAL					
Atividades Adrenailha	Nº de participantes	Total	custo individual (lucro)	Custo coletivo	Custo R.H.	Custo Impostos	Preço Final	preço por pessoa
R\$	75,00	50	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	Nº de participantes	Total	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	12	R\$	3.750,00	1.380,00	4.010,00	687,96	9.827,96	196,56
	12	R\$					Esse é o valor a ser cobrado do cliente.	
	12	R\$						
<b>Total</b>		<b>R\$</b>	<b>3.750,00</b>					
<b>Custo Coletivo</b>			<b>Instruções:</b>					
Transporte equipamentos	R\$	700,00	-> Basta alimentar a planilha.					
Transporte pessoal			-> As células coloridas fornecem resultados por fórmulas e não devem ser mexidas.					
Alimentação	R\$	30,00	-> O lucro você é quem escolhe alterando a célula A3.					
Seguro			-> Eu não tenho uma boa base para calcular os custos coletivos. Por favor, revise os itens.					
Faixa boas vindas			-> O mesmo acontece para o custo R.H.					
Depreciação de materiais	R\$	250,00	-> O custo com Nota Fiscal está preparado para qualquer alíquota. Basta alterar a célula B28.					
Gastos Extras	R\$	400,00	-> Se houver outros tributos (INSS, FGTS, PIS etc), basta adicionar a origem e alíquota na					
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>1.380,00</b>	<b>Observações:</b>					
<b>Custo R.H.</b>			-> Esta planilha tem a intenção de simplificar os cálculos do orçamento tendo como foco a projeção de custos bem como a projeção do lucro esperado.					
Item	Quantidade	Custo unitário	Custo total	-> Após o final do WorkShop, é importante refazer essa planilha (numa cópia) alimentado-a com os valores reais que foram operados durante o evento e adicionando eventuais custos adicionais.				
Instrutor Psicólogo	1	R\$	1.000,00	Dessa forma você não terá mais uma projeção, mas sim um fechamento de caixa.				
Facilitadores Terceirizados	3	R\$	400,00					
Instrutor Responsável	1	R\$	1.000,00					
hospedagem equipe	5	R\$	150,00					
Almoço	3	R\$	20,00					
Jantar	0	R\$	-					
<b>Total</b>			<b>R\$</b>	<b>4.010,00</b>				
<b>Custo Impostos</b>								
Origem	Alíquota (%)	Custo						
Nota fiscal	7	687,96						
		-						
<b>Total</b>		<b>R\$</b>	<b>687,96</b>					
<b>Custo Hospedagem</b>			<b>WORKSHOP ADRENAILHA 01 DIA</b>					
diana Palma Park	Nº de participantes	Total	custo individual (lucro)	Custo coletivo	Custo R.H.	Custo Impostos	Preço Final	preço por pessoa
R\$	154,00	12	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
R\$	39,00	12	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
			R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
<b>Total</b>		<b>R\$</b>	<b>2.316,00</b>	<b>820,00</b>	<b>2.460,00</b>	<b>421,20</b>	<b>6.017,20</b>	<b>501,43</b>
<b>Custo Coletivo</b>			<b>Instruções:</b>					
Transporte equipamentos	R\$	100,00	-> Basta alimentar a planilha.					
Transporte pessoal	R\$	100,00	-> As células coloridas fornecem resultados por fórmulas e não devem ser mexidas.					
Água	R\$	20,00	-> O lucro você é quem escolhe alterando a célula A3.					
Frutas			-> Eu não tenho uma boa base para calcular os custos coletivos. Por favor, revise os itens.					
Faixa boas vindas			-> O mesmo acontece para o custo R.H.					
Depreciação de materiais	R\$	250,00	-> O custo com Nota Fiscal está preparado para qualquer alíquota. Basta alterar a célula B					
Gastos Extras	R\$	360,00	-> Se houver outros tributos (INSS, FGTS, PIS etc), basta adicionar a origem e alíquota na					
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>820,00</b>	<b>Observações:</b>					
<b>Custo R.H.</b>			-> Esta planilha tem a intenção de simplificar os cálculos do orçamento tendo como foco a projeção de custos bem como a projeção do lucro esperado.					
Item	Quantidade	Custo unitário	Custo total	-> Após o final do Work-Shop, é importante refazer essa planilha (numa cópia) alimentado-a com os valores reais que foram operados durante o evento e adicionando eventuais custos adicionais.				
Instrutor Psicólogo	1	R\$	1.000,00	Dessa forma você não terá mais uma projeção, mas sim um fechamento de caixa.				
Facilitadores Terceirizados	1	R\$	400,00					
Instrutor Responsável	1	R\$	1.000,00					
hospedagem equipe	0	R\$	-					
Almoço	3	R\$	20,00					
Jantar	0	R\$	-					
<b>Total</b>			<b>R\$</b>	<b>2.460,00</b>				
<b>Custo Impostos</b>								
Origem	Alíquota (%)	Custo						
Nota fiscal	7	421,20						
		-						
<b>Total</b>		<b>R\$</b>	<b>421,20</b>					

Fonte: Adrenailha (2012)