

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRANSPORTES TURÍSTICOS: ANÁLISE NA
EMPRESA MASTER PASSAGEM E TURISMO EM MOSSORÓ/RN**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURIST TRANSPORT: ANALYSIS AT THE
MASTER TICKET AND TOURISM COMPANY IN MOSSORÓ/RN**

Amanda Leite da Silva¹
Prof.^a Ma. Cláudia Regina Tavares do Nascimento²

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Departamento de Administração, Mossoró,
RN, Brasil

¹ **Amanda Leite da Silva:** Bacharel em Turismo – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: claudiareginatavares@gmail.com

² **Cláudia Regina Tavares do Nascimento:** Docente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: claudiareginatavares@gmail.com.

RESUMO

A evolução dos transportes turísticos é um dos fatores da redução da distância espacial, sobretudo em relação às atividades turísticas, pois o transporte é um dos três componentes (transporte, hospedagem e alimentação) fundamentais do turismo. Com uma malha rodoviária extensa e grande frota, o transporte terrestre rodoviário é um dos principais meios de locomoção do turista no Brasil. Neste sentido, este trabalho busca discutir não só a relação transporte rodoviário e turismo, mais também fazer uma análise estratégica do funcionamento da empresa Master Passagem e Turismo que é referência no ramo de locação de veículos rodoviários no município de Mossoró/RN. Para isso utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental explicativa/ descritiva, além de um estudo feito a partir do funcionamento da empresa Master Passagem e Turismo. A metodologia utilizada é do tipo quanti - qualitativa onde pode se priorizar as respostas das questões levantadas para nortear o trabalho. Como resultado percebeu-se que o turismo rodoviário teve seu auge, no Brasil, na metade da década de 1980, motivado pelo avanço tecnológico dos meios de transporte rodoviários e expansão das rodovias. Contudo, este segmento turístico vem sofrendo queda de demanda nos últimos 20 anos devido, principalmente, ao desenvolvimento e incentivos ao transporte aéreo, além de fatores específicos como não criação de novos destinos turísticos, má conservação das rodovias, falta de infraestrutura adequada para os ônibus nos destinos turístico e encarecimento do transporte rodoviário. Outro resultado pertinente refere – se ao trabalho de gerencia estratégica da empresa Master que desenvolve ações estratégicas a contento tanto para o nível gerencial como para o nível de trabalho dos colaboradores.

PALAVRAS -CHAVES: Transportes. Gestão. Estratégia.

ABSTRACT

The evolution of tourist transport is one of the factors reducing the spatial distance, especially in relation to tourist activities, because transportation is one of three components (transportation, lodging and meals) core tourism. With an extensive road network and large fleet, ground transportation by road is a major means of locomotion tourist in Brazil. In this sense, this paper discusses the relationship not only road transport and tourism, but also make a strategic analysis of the company's operation Master Travel and Tourism which is reference in the business of leasing of road vehicles in the Mossoró / RN. For this we used bibliographic and documentary research explanatory / descriptive, but a study from the operation of the company Master Travel and Tourism. The methodology used is the type quantitative - qualitative where can prioritize responses to the issues raised guide the work. As a result it was realized that the road had its peak tourism in Brazil in the mid-1980s, driven by technological advancement of means of road transport and expansion of roads. However, the tourism sector has been suffering from falling demand in the past 20 years, mainly due to the development and incentives for air transport, as well as specific factors such as not creating new tourist destinations, poor maintenance of roads, lack of adequate infrastructure for buses in tourist destinations and more expensive road transport. Another relevant finding concerns - to the work of managing the company's strategic Master develops strategic actions to the satisfaction both to the managerial level as on the level of employees' work.

KEYWORDS: Transport. Management. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Os transportes são elementos integradores que compõe a oferta turística, juntamente com atrações, serviços, informação e promoção, sendo estes considerados o pontapé inicial para realização de uma experiência turística (PAGE, 2008). A evolução dos transportes turísticos é um dos fatores da redução da distância espacial, sobretudo em relação às atividades turísticas, pois o transporte é um dos três componentes (transporte, hospedagem e alimentação) fundamentais do turismo.

É válido destacar que os mesmos fornecem a ligação entre os núcleos emissores e núcleos receptores, pois é o primeiro serviço, a ser utilizado pelo visitante/turista, ou seja, sem os meios de transportes não tem como ocorrer o deslocamento de pessoas em férias, viagens de negócios, visita a amigos, parentes, dentre outros.

No tocante aos meios de transportes na realidade brasileira predominam o transporte rodoviário, em que vale ressaltar que eles, compreendem parte da rede de transportes de uma região, além de servir como um eficaz meio de interligação entre outros meios de transportes.

Em face do exposto, é necessário considerar que os serviços de transportes são, em geral, o pilar do composto da distribuição, caso as empresas de transporte não estejam preparadas para práticas de gestão e de análises de mercado na busca de manutenção das bases e vantagens competitivas e do aproveitamento das oportunidades emergentes, serão ultrapassadas por outras organizações, ou até mesmo pelos transportes clandestinos e informais.

O presente trabalho tem como problemática o planejamento estratégico voltado para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades e as ameaças que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia em nível de mudanças conceituais na gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo.

Tendo em vista o fato de que as empresas de transportes possuem características próprias de organização, a gestão estratégica possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização levando em conta as condições externas e internas da mesma (CAMPOS, 2013). Trata-se de um processo contínuo, que representa a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação, este processo de tomada de decisões deve conter, ao mesmo tempo, componentes individuais e organizacionais.

Diante deste quadro, o presente trabalho tem como objetivo geral compreender como se processa a gestão estratégica da empresa de transportes por meio do uso da técnica da análise (análise interna da empresa; gestão de pessoas; o marketing; o financeiro e análise da concorrência).

Os objetivos específicos são: 1) Identificar quais são os diferenciais da empresa de transportes para se sobressair no mercado competitivo; 2) Avaliar a qualidade dos serviços oferecidos, da satisfação dos trabalhadores e do uso de metas e da vantagem competitiva da empresa de transportes em estudo de acordo com a visão de seus colaboradores 3) Caracterizar a empresa Master Passagem e Turismo em termos administrativos de trabalho a partir da análise desenvolvida.

A escolha do tema se deu devido à relevância que os transportes implicam para o desenvolvimento da atividade turística, pois para que haja a realização desta atividade é necessário o envolvimento de três atividades que são consideradas o tripé básico do turismo, nas quais merecem maior ênfase: o transporte para o deslocamento, restaurantes para alimentação e hospedagem adequada para estada do hóspede.

Ao perceber a relevância e expansão dos meios de transportes, para atividade turística, foi que se deu a escolha do tema Gestão de Transportes Turísticos: Análise na Empresa Master Passagem e Turismo, pelo fato da mesma vir se destacando dentre os concorrentes no mercado de Mossoró.

A relevância social deste estudo se concretiza por discutir a gestão estratégica, planejamento e a tomada de decisão das empresas de transporte, e de que forma as teorias sobre gestão empresarial e administração estratégica modernas, podem contribuir na análise destes empreendimentos.

E para academia pelo fato de servir como fonte de pesquisa, onde serão abordados os aspectos teóricos aprendidos na mesma, pois a pesquisa aborda discussões de vários autores. Diante do exposto, optou se por uma análise do turismo, a partir da ciência da administração. Em vista dos argumentos apresentados, justifica-se a importância de trabalhar com esta temática.

O estudo possibilita a oportunidade de discutir a conciliação de ferramentas gerenciais e aportes teóricos bastante utilizados no setor administrativo, que podem ser aproveitadas em estudos de gestão e tomadas de decisão para o objeto de estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS, ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS TRANSPORTES TURÍSTICOS

Na visão de Torre (2002) os meios de transportes, correspondem a uma máquina, uma carruagem, uma embarcação ou liteira, que serve para trasladar pessoas ou objetos de um lugar para outro. Pereira (2014) afirma através da sua obra, que os meios de transportes mesmos, em épocas e com desempenho diferentes, já contribuíam para deslocamentos de pessoas e objetos, o que comprova que a atividade turística está diretamente submissa aos meios de deslocamentos (2002).

Em sua obra Roná (2002, p. 06), conceitua “transportes como o deslocamento entre dois pontos (origem/destino), por uma trajetória, em um tempo determinado”, apesar de resumido, é semelhante o conceito defendido por Torre (2002).

Por sua vez Paolillo e Rejowsk abordam e complementam o pensamento dos autores citados anteriormente ao afirmar que os transportes são elementos essenciais das viagens e do turismo, já que é responsável pelo deslocamento de viajantes dos núcleos emissores para os receptores e vice-versa, servindo também como meio que interliga os transportes aos outros demais (2002).

Dando prosseguimento ao presente estudo é pertinente fazer um histórico dos transportes, ou seja, o surgimento dos transportes nos seus diferentes modais.

Na avaliação de Torre a respeito do surgimento dos meios de transportes o referido autor (2002) ignora quem inventou os meios mais antigos para transportar objetos de um lugar para outro.

Apesar de não se saber com exatidão quem inventou os meios mais antigos de transportes, pôde-se identificar os motivos que levaram os primeiros deslocamentos os quais foram à busca pela sobrevivência como a procura por alimentos, fugas de epidemias e posteriormente pela necessidade de se conhecer os lugares diferentes do seu lugar de moradia. É possível concluir que os meios de transportes estão intimamente relacionados aos deslocamentos do homem em busca da sobrevivência e posteriormente com a realização dos seus sonhos.

Alguns autores defendem a ideia que os primeiros meios de deslocamentos a serem utilizados pelo homem, foram os animais que puxavam um tipo de trenó ou mesmo transportavam as pessoas de um lugar para outro em cima de seus lombos, tais como: vacas, cavalos, camelos, dentre outros. Como pode se observar nas declarações de Torre:

[...] o homem descobriu que os animais poderiam ter uma utilidade, e, aproveitando a carne, o leite, e a pele de cabras e ovelhas, começou a criar rebanhos e trasladá-los a diversos lugares buscando pastos. Descobriu também que os cachorros podiam ajudá-lo a cuidar do rebanho, [...] isto significava que podia transportar mais coisas, [...] razão pela qual começou a colocar carga sobre eles, ensinando-os também a arrastar coisas, por exemplo, determinados índios norte-americanos antes que os espanhóis introduzissem os cavalos, amarravam cachorros a um tipo de trenó [...] (2002, p. 3).

Há cerca de 5.000 anos, iniciaram-se as fixações em territórios, onde estes ofereciam certas vantagens. Após esta fixação territorial da humanidade, os romanos já tinham iniciado os primeiros sistemas de estradas, o que fez com que os meios de transporte ganhassem ainda mais importância, ou seja, essenciais para expansão dos negócios.

Em seguida surgiram os primeiros transportes providos de rodas o que facilitou transportar um maior número de objetos, e até mesmo pessoas com maior velocidade, é o que afirma Torre:

A invenção da roda, que originalmente era apenas uma seção circular de uma árvore, aumentou a possibilidade de transportar mais peso a uma velocidade maior; surgindo veículos providos de rodas. É claro que se ignora onde começaram a usá-lo e como foram inventados. O mais antigo que se conhece é um carro militar descoberto em Kish, Mesopotâmia, calcula-se que tenha uns 5.500 anos de antiguidade. [...], os veículos providos de rodas não podiam ser utilizados sem caminhos adequados, sobre os que pudessem rodar; como consequência, os romanos fizeram vias adequadas para os transportes de longas distancia (2002, p. 4).

O surgimento dos transportes de rodas deu início ao processo de desenvolvimento dos meios de transportes, pois com o passar dos anos evoluíram de tração animal, e das embarcações a vela até os motores à combustão à jato.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TRANSPORTES

Conforme o quadro 01 (a seguir) dada por Paolillo e Rejowski (2002), existe quatro modais de transportes: hidroviário ou marítimo, ferroviário, rodoviário e aéreo.

Hidroviários de modo geral consistem nos transportes que se locomovem em rios, mares e lagos, ou seja, tem como vias de acesso à água, os veículos utilizados são barcos, navios e ferries, transportam pessoas e cargas, e possuem velocidades baixas comparada aos meios aéreos.

Ferrovíários têm como vias de acesso somente trilhos, os veículos podem ser locomotivas, trens, bondes automotrizes, têm como força motriz motores a diesel, elétrico, hidráulicos e a vapor e não é considerado um serviço porta a porta como no dos meios rodoviários.

O aéreo tem como vias o ar, a força motriz e motores a turboélice e turborreator, neste tem-se as companhias aéreas que realizam voos comerciais e internacionais, os táxis aéreos transportam pessoas, cargas e também correspondências; os meios de transportes aéreos oferecem aos viajantes ou turistas confortos e também diminuição do tempo de viagens, já que é considerado o meio de deslocamento mais rápido e de maior alcance já que fazem cobertura mundial em até 24 horas (EDRA, 2016).

Quadro 01: Tipologia dos Transportes

MODAL	EQUIPAMENTOS
Marítimo Fluvial Lacustre	Navios e outras embarcações (balsas, hidrófilos...)
Ferrovíário	Trens, automotrizes e outras composições (bondes, teleféricos...)
Rodoviário	Ônibus, automóveis e outros veículos (motocicleta...)
Aéreo	Aviões e outras aeronaves (helicópteros, balões...)

Fonte: Paolillo e Rejowski (2002, p.14), adaptada pelos autores, 2017.

Com base no que foi descrito acima dos modais de transportes apresentados, dois desses modais são terrestres nos quais são o ferroviário e o rodoviário.

É evidente a relação e a importância existente entre transporte e turismo. Porém, além desse senso comum, o setor de transportes é composto por elementos fundamentais, tais como via, veículo, força motriz e terminal, além de outras classificações que, agregados aos elementos turísticos, formam um sistema de transporte turístico (SANTOS JUNIOR, 2014). Conforme pesquisa histórica realizada Palhares (2002) dá a sua contribuição a respeito da tipologia dos transportes quando afirma que existem quatro elementos constituintes do transporte: 1) via; 2) veículo; 3) Força motriz; e 4) terminal.

E em relação à força motriz o desenvolvimento da mesma tem uma relação profunda com a tecnologia das vias e dos veículos, vale ressaltar que a expansão dos meios de transporte e turismo está diretamente associada a ela.

E o terminal é exatamente o lugar onde se processa o primeiro contato entre os meios de transportes e o viajante ou turista. Funciona também como uma forma de transferência de um transporte para outro, ou mesmo entre veículos do mesmo modo. Quanto maior interligação

houver em um determinado terminal mais opções de escolha terão seus usuários nos seus deslocamentos.

2.3 BREVE HISTÓRICO DOS TRANSPORTES RODOVIÁRIOS NO BRASIL

A história do transporte coletivo terrestre começa a partir das carruagens, nas quais já cabiam de seis a oito pessoas, porém eram puxadas por animais. Em seguida surgiram os bondes, que eram movidos à eletricidade e sobre trilhos, transportavam um número maior de pessoas. “E mais adiante, surge o ônibus, já com quais mais conforto e capacidade para aproximadamente 40 passageiros” (SILVA & BORGUETTI, 2011, p. 02).

Os ônibus foram introduzidos no início da primeira década do século XX, no Brasil, são os mais procurados em deslocamentos fretados ou regulares, já que possibilita transportar um número maior de passageiros, tornando as viagens mais acessíveis para viajantes ou turistas das mais variadas classes, “diferente de muitos outros países do mundo, não é o automóvel que ocupa, no Brasil, o primeiro lugar como forma de transporte turístico, mas sim o ônibus” conforme analisa Palhares (2002, p. 190). Isto ocorre devido apenas uma pequena parcela da população possuir veículo particular.

Na avaliação de Silva e Borguetti (2011, p. 2) a respeito do principal transporte rodoviário no Brasil, “o ônibus está em primeiro lugar como forma de transporte turístico rodoviário”, isto por comportar um número mais significativo de passageiros, o que torna a locação deste veículo mais acessível à população, já que conseguem transportar um número maior de passageiros.

Para viagens de destinos curtos e médios, os viajantes ou turistas optam pelos automóveis e ônibus, isto faz com que sejam considerados fatores responsáveis pelo incentivo do turismo doméstico. Compartilhando do posicionamento de Palhares argumenta que:

[...] no que diz respeito ao transporte rodoviário, estes poderiam ser considerados ferramentas necessárias, por parte daqueles que não possuem uma renda suficientemente elevada para estarem usufruindo das conveniências do transporte aéreo, para a prática de um turismo mais centrado em usufruir e explorar atrativos e produtos turísticos não tão distantes de um dado ponto de origem, ajudando assim, o desenvolvimento de um turismo mais regional e local (2002, p. 3).

Ainda citando Palhares, (2002), a respeito dos serviços oferecidos por ônibus turísticos, podem ser divididos em regulares que são serviços oferecidos por empresas de locações públicas, que operam em linhas e horários predeterminados, independentemente do número de passageiros, e de fretamento corresponde aos meios de transportes privados, ou seja, aqueles veículos que são locados por empresas que atuam no ramo de locações de transportes.

No que diz respeito às rodovias brasileiras, existe um sistema deficiente no tocante a infraestrutura e fiscalização, ocasionando redução na procura de viagens para destinos existentes no país, muitas vezes decidindo viajar para outros destinos, já que essas deficiências causam insegurança para os que optarem circular por estas rodovias.

É imprescindível que todos se conscientizem de que em função de sua acessibilidade, o transporte rodoviário (no âmbito do turismo) possui um longo alcance nos trajetos. Ele permite uma grande flexibilidade de itinerário e um maior tempo de permanência no seu destino em relação aos demais meios de transporte e ainda possibilita a integração (intermodalidade) com outros modais. Segundo Valente, Passaglia, Cruz, Mello, Carvalho, Mayerle e Santos (2015), o transporte permite uma grande flexibilidade de itinerário.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA MASTER PASSAGEM DE TRANSPORTES

A procura por serviços de uma locadora de transportes no município de Mossoró/ RN vem se expandindo, já que existe uma necessidade por parte da população em deslocar-se por diferentes motivos, que vão desde negócios à prática do turismo, então crescem a cada dia mais a procura por estes serviços.

A empresa Master Passagem e Turismo LTDA, objeto de estudo da referida pesquisa é especializada na locação de veículos com e sem motorista, atende as empresas, profissionais liberais, clubes, Instituições de Ensino Superior (IES), entidades, associações e particulares. Aluga vans, micro-ônibus, veículos populares e executivos.

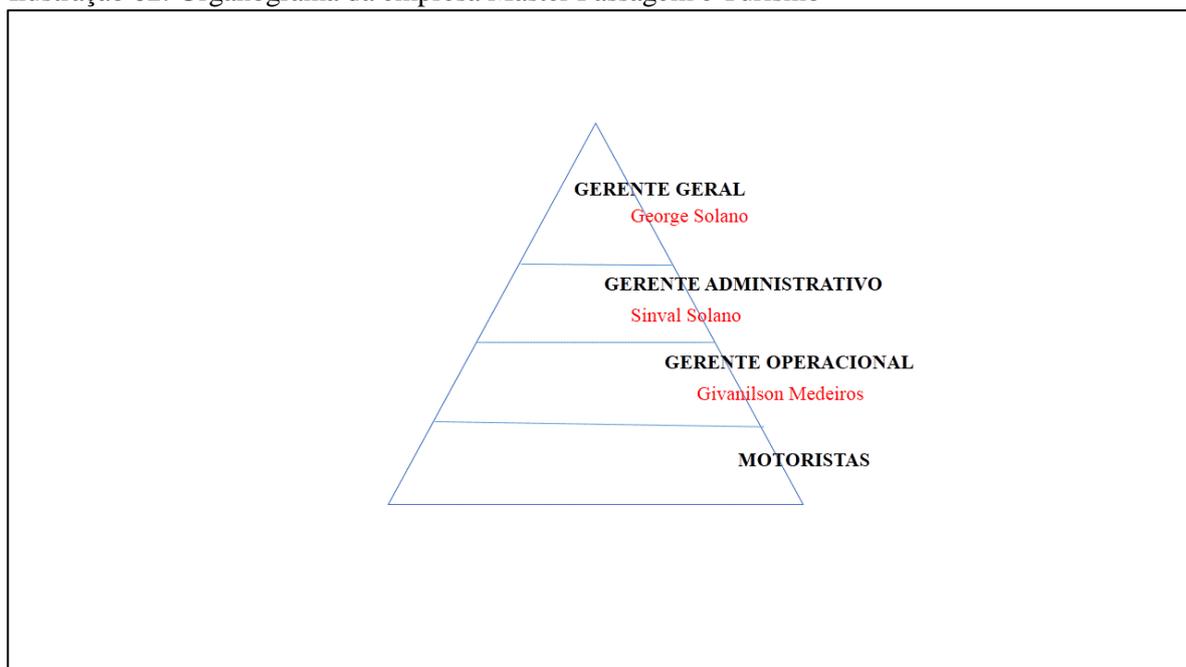
A empresa é constituída com o tipo de sociedade limitada (LTDA), contando com apenas um veículo tipo Van, sendo que de acordo com o gerente operacional, a empresa (2012) conta com aproximadamente 30 veículos, a empresa tem como colaboradores tão somente os seus sócios.

Trata-se da única empresa no setor de locação de transporte da cidade de Mossoró/RN que possui o Certificado de Registro para Fretamento – (CRF), com autorização para realizar fretamento eventual ou turístico na modalidade interestadual.

Em sua estrutura, a empresa conta com uma equipe composta por dois gerentes proprietários atuando no empreendimento, um gerente operacional e quinze motoristas experientes e habilitados, todos registrados legalmente na empresa, já a estrutura física deste empreendimento é composta por quatro cômodos ao quais são recepção, escritório, copa e banheiro.

A ilustração 02 aborda aspectos referentes ao organograma da empresa.

Ilustração 02: Organograma da empresa Master Passagem e Turismo



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gerente geral - é o responsável pela coordenação geral da empresa, contato de clientes, fechando contratos, ordenador de despesas, entre outros. O Gerente administrativo - em comum acordo com o gerente geral, cuida da seleção e contratação de pessoal, elabora as planilhas de rotinas, faz compras e contrata fornecedores. O Gerente operacional - Executa as tarefas de ordem operacional como: escala de viagem, controla quilometragem dos veículos, elabora mapa de rotinas, encaminha veículos para revisão e manutenção. E os Motoristas - Além de conduzir os veículos com presteza e dedicação, preenchem boletins e planilhas de viagem, acompanham e informam ao gerente operacional, como estão as condições de segurança e dirigibilidades dos transportes.

A Master possui equipamentos dentro de sua estrutura para auxiliar nos serviços dos profissionais sendo eles ar condicionado, fax, computadores, impressoras e telefones. Para se firmar no mercado a empresa, tem adotado estratégias como a qualificação dos seus colaboradores e a aquisição de veículos novos e bem-dotados de tecnologias e conforto para melhor atender a sua clientela. O escritório da empresa está localizado num lugar de fácil acesso e com visibilidade, sendo um ambiente climatizado, agradável e bem organizado.

A Master Passagem e Turismo disponibiliza de diversos meios de transporte coletivo (*vans* ônibus, micro-ônibus), com potencialidade para viagens de curtas e longas distâncias. A. Classificação e composição da frota conforme o quadro 03:

Quadro 03: Classificação e composição da frota

TIPO DE TRANSPORTE	QUANTIDADE	CAPACIDADE DE PASSAGEIROS	CARACTERÍSTICAS
Ônibus convencionais	07	44 a 52	Possuem TV, DVD, gela água e frigobar
Ônibus executivo	02	32 a 42	Possuem TV, DVD, gela água e frigobar
Ônibus leito	05	20 a 22	Possuem TV, DVD, gela água e frigobar
Vans	07	16 a 21	---
Micro-ônibus	05	29	Possuem TV, DVD, gela água e frigobar

Fonte: Informações cedidas pela Master 2017.

Toda a frota está equipada com: ar condicionado, pressurizador, poltronas anatômicas, poltronas dupla, cinto de segurança em todos os assentos, janelas panorâmicas, geladeira e serviço de bordo.

A empresa tem como missão e visão ser a melhor opção em turismo, transporte e locação, prezando pela valorização das pessoas através do respeito e cooperação, e ética buscando respeitar as políticas e procedimentos regulamentados pela sociedade para melhor prestação dos serviços.

Além do comprometimento em trabalhar de forma planejada e ordenada com a visão sistêmica do todo para que possam assegurar a credibilidade de seus serviços buscam estimular a criatividade e sempre implantar novas estratégias, acessórios e tecnologias que tornem os seus serviços diferenciados e melhores que os dos concorrentes.

A empresa possui também o compromisso com a satisfação procurando sempre identificar e atender necessidades dos clientes sejam elas, presentes e futuras, de maneira que possam sempre surpreender e superar as suas expectativas.

Identificou-se que de um modo geral que a Master é uma empresa de sucesso, mas que também possui pontos fracos. Bem como, necessidade de mudanças em termos de estrutura e processos.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

O suporte teórico-metodológico da presente pesquisa apoiou-se, basicamente em duas fases da investigação. A primeira tratou de toda a pesquisa de gabinete, envolvendo o levantamento bibliográfico, e a consulta a fontes secundárias, como livros, periódicos acadêmicos, e dissertações e teses proeminentes o tema.

Após a fase inicial da pesquisa de gabinete, realizou-se a pesquisa explicativa/descritiva, em seguida a realização de pesquisa de campo com aplicação de questionário, tabulou-se os dados representando-os através de gráficos que foram elaborados para uma melhor visualização dos resultados obtidos, buscando uma interpretação fidedigna da realidade.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O tratamento de dados realizados prioriza a análise de conteúdo das respostas dadas pela gerência operacional da empresa em análise bem como a análise quantitativa da estatística descritiva que demonstrou as respostas dos respondentes com percentuais de frequência formando a compreensão geral e específica dos objetivos propostos neste trabalho.

As informações organizadas no roteiro da entrevista foram distribuídas em blocos temáticos, com fins de entendimento da estratégia operacional trabalhada na empresa:

- 1) **Dados gerais da empresa:** retrata a caracterização da empresa abordando os aspectos de data da fundação da empresa; número de sócios, valor do capital investido, o que motivou abrir a empresa, tomada de decisão da empresa, pontos fortes e fracos.
- 2) **Gestão de pessoas:** este eixo temático objetiva identificar o quadro de colaboradores, bem como funções e responsabilidades, contratação, programas de treinamento e comunicação interna.
- 3) **Marketing:** objetiva identificar os produtos mais vendidos pela empresa, estratégias de divulgação, satisfação do cliente no pós venda.
- 4) **Financeiro:** visa identificar o controle financeiro, vantagens competitivas dos principais fornecedores, definição dos preços de vendas dos serviços prestados e planejamento dos investimentos.

- 5) **Concorrência:** identificar a presença de concorrentes no mercado, dificuldades enfrentadas para atuarem no seguimento de locação de transportes rodoviários, pontos fortes e fracos dos concorrentes.

5.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA

O gerente entrevistado informou que a Master Passagem e Turismo LTDA, foi fundada em outubro de 2005. Trata-se de uma empresa derivada da Solano transporte especial, que sentiu a necessidade de inovar, não só no ramo de transportes, no qual já contava com oito anos de experiência, mas também com locação de veículos, transportes de funcionários e locação de Vans e Micro-ônibus de luxo, voltados para transportes turísticos.

Possui uma localização estratégica, já que está localizada numa das maiores e mais frequentadas avenidas do município de Mossoró, a Av. Presidente Dutra, no Alto de São Manoel, um setor bem próximo ao centro e de fácil acesso.

O capital inicial investido foi de R\$ 130.000,00 (cento e trinta e mil reais), conta com dois sócios iguais, onde os mesmos são irmãos, que trabalham efetivamente na empresa, o empreendimento por ser de pequeno porte, possui apenas uma única gerência, denominada gerência geral e quinze motoristas contratados, sendo que em período de alta estação utilizam os serviços terceirizados de motoristas não contratados que são pagos através de diárias.

O objetivo inicial na estruturação da empresa foi o de conquistar o mercado no seguimento de locação de veículos, crescer e se consolidar como uma das melhores e maiores do estado, correspondendo às expectativas do cliente.

A análise do cenário futuro é feita através de consultoria, pois a empresa contrata o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que é responsável pela realização dessa consultoria, que logo em seguida contata o banco para liberação de capital necessário para o investimento.

Na visão do entrevistado, foram destacados três pontos fortes e um ponto fraco da empresa. Os pontos fortes: 01) qualidade no atendimento ao cliente, 02) qualidade na frota e 03) segurança; os pontos fracos: 01) Preços de mercado desigual, por parte dos concorrentes que ofertam preços menores.

Dentre as maiores dificuldades que a empresa enfrenta hoje são os preços ofertados pelos concorrentes. A empresa não faz uso de indicadores para monitorar e avaliar as áreas de Marketing, vendas, finanças e custo, compras e recursos humanos. Porém elabora relatórios,

mensalmente, através de planilhas de custos para embasar suas decisões e analisar periodicamente a situação da empresa.

Como problema administrativo surge o fato de não haver um planejamento financeiro mais estruturado, por conseguinte a falta de planejamento financeiro pode afetar o fluxo de caixa da organização gerando aumento da necessidade de capital de giro e perda de valor do capital investido dos sócios. Percebe-se dessa maneira a importância da utilização de ferramentas de planejamento financeiro adequado a essa realidade.

A administração da empresa ocorre da seguinte forma, a direção da organização fica ao encargo dos sócios e do gerente operacional. Durante as entrevistas e visitas à empresa, ficou evidenciado que mesmo gerindo recursos volumosos e sendo administrada por poucas pessoas, a organização é financeiramente saudável e apresenta crescimento significativo.

A metodologia utilizada para apuração dos custos de cada serviço é definida com base nos custos das diárias dos veículos e quilômetros a serem rodados numa determinada viagem, independentemente do número de assentos ocupados. Porém a empresa leva em consideração o tipo de veículo que mais se adequa ao número de passageiros, o que possibilita a divisão do custo e o barateamento no preço final.

Na empresa Master Passagem e Turismo, o serviço dos ônibus fretados ocorre de duas maneiras: 01) através de fretamento fechado ou 02) fretamento aberto, o que diferencia ambos é que o fretamento fechado quando são locados por um grupo de pessoas previamente conhecido para uma finalidade em comum, como, por exemplo, participações em eventos religiosos, esportivos, entre outros. Já no fretamento aberto, os usuários não necessariamente se conhecem antes da viagem, mas buscam a oferta de uma empresa que aluga o ônibus e vende seus pacotes.

5.2 GESTÃO DE PESSOAS

Este eixo temático objetiva identificar o quadro de colaboradores, bem como funções e responsabilidades, contratação, programas de treinamento, e comunicação interna conforme as diversas perspectivas teóricas da área de gestão de pessoas.

Foram abordadas as necessidades dos clientes, e como melhor atendê-los; a capacidade do gerenciamento dessas necessidades e que a alta gerencia é ator primordial na mudança ou na melhora dessa qualidade. Para os colaboradores também não é diferente, não havendo um comprometimento por parte dos gerentes, não vai haver qualidade para eles.

Colaboradores desmotivados, insatisfeitos, tendem a passar para o consumidor suas frustrações e raivas. Portanto, as empresas devem ouvir e melhorar as condições de trabalho de seus colaboradores. Os colaboradores precisam ser ouvidos. Deve existir um canal de comunicação direto com a alta direção da empresa.

A organização deve estar sempre aberta para novas ideias na melhoria de seus processos, procurando estimular a participação de todos os seus colaboradores e atribuindo-lhes responsabilidades. A contratação de novos colaboradores na empresa Master é feita através de entrevistas, análise de currículos e apoio psicológico.

A entrevista e análise dos currículos são uma etapa do processo seletivo que tem como objetivo levantar maiores informações a respeito do profissional participante, é o primeiro contato entre a organização e o candidato, é uma técnica utilizada para escolher o candidato melhor qualificado para preencher determinada vaga de trabalho.

A empresa realiza programas de treinamento para os funcionários sendo que para os motoristas ocorre anualmente, a qual os mesmos participam de alguns cursos específicos para profissão como direção defensiva, atendimento ao cliente, primeiros socorros, noções básicas de mecânica, transporte de passageiros e também DDs (diálogo diário). Setor administrativo (gerente e sócios) ocorre a cada três meses, onde os mesmos recebem treinamento através de palestras de consultoria.

Assim desta forma, pode-se compreender que a Master mesmo sendo um empresa de pequeno porte, realiza treinamentos para os seus colaboradores de forma constante e a contento.

5.3 MARKETING

Objetiva identificar os produtos mais vendidos pela empresa, estratégias de divulgação, satisfação do cliente no pós venda. De acordo com a afirmativa do entrevistado para com os produtos mais vendidos na locação de veículos são os ônibus e micro-ônibus, o que determina a utilização de estratégias de marketing pela empresa para divulgação de todos os seus produtos em canais de TV e rádios locais, além do *site* da própria empresa. Os canais de vendas utilizados pela empresa são *e-mail* e telefone.

Em geral, os investimentos em publicidade podem ter efeito direto na demanda turística, nota-se que o mercado turístico está extremamente competitivo, por esse motivo, tende a depender do nível de investimento em propaganda.

O entrevistado relatou que a empresa possui um cadastro atualizado, com todos os dados do cliente, bem como o histórico de relacionamento com o mesmo, destacou também que esses

dados no cadastro são plenamente confiáveis. Assim, analisa-se a satisfação dos clientes no pós venda, através do arquivo de dados, onde o gerente liga para os clientes objetivando conhecer o seu nível de satisfação, o que determina o conhecimento dos pontos fracos a serem trabalhados.

5.4 FINANCEIRO

Essa função visa identificar o controle financeiro, vantagens competitivas dos principais fornecedores, definição dos preços de vendas dos serviços prestados, planejamento dos investimentos.

Durante a entrevista no tocante as finanças, o gerente operacional relatou que a empresa não possui um controle financeiro informatizado. A forma de remuneração adotada pela empresa funciona da seguinte forma, o salário é pago de acordo com as normas da categoria estabelecidas pelo sindicato do estado.

Segundo o entrevistado as compras da empresa, não são centralizadas em um responsável especificamente, pois são realizadas em grupo, onde o gerente faz a cotação e logo em seguida envia para que os sócios avaliem e aprovem, para que as mesmas sejam realizadas. Cabe aqui destacar que o quesito compra é visto como uma atividade de importância estratégica considerável, porém, algumas empresas ainda não entenderam que a função compras seriam melhor desempenhadas por um departamento especializado.

Cabe destacar que essa cotação tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

Na visão do entrevistado os critérios básicos para efetuar as compras da empresa são: qualidade, preço e prazo. A qualidade, preço, prazo de entrega, parceria com fornecedor, flexibilidade na negociação, giro, margem de contribuição e marca do produto, tem grande importância no momento da compra. Estes dados destacam-se claramente na entrevista realizada com o gestor.

As retiradas dos sócios são feitas periodicamente, e os valores são 50% para cada um. De acordo com o art. 1.007 do Código Civil a participação nos resultados da empresa será proporcional ao percentual de quotas do capital social que cada sócio possua, lembrando que o capital social da empresa é, numa linguagem bem simplista, a somatória dos valores que os sócios investiram para a criação dessa empresa.

De acordo com a distribuição de lucros ao final de cada mês ou de um período determinado (trimestre, semestre, ano) os sócios de uma empresa devem calcular qual foi o lucro gerado pela empresa. Esta informação é de extrema importância, pois determinará se o negócio possui sucesso, e se não estiver, que mudanças serão necessárias para trabalhar a empresa com vantagem competitiva.

O valor calculado como lucro pode (e deve) ser distribuído aos sócios. É sempre importante definir previamente quais as regras desta distribuição: a) De quanto em quanto tempo haverá distribuição; b) Qual a parcela de cada sócio – se será feito de acordo com a distribuição societária ou não.

Constatou-se que a empresa Master Passagem e Turismo auxilia na fidelização dos clientes através da qualidade de seus produtos, preços condizentes com a qualidade dos veículos, variedade na oferta de produtos e bom atendimento.

5.5 CONCORRÊNCIA

A competitividade empresarial está exigindo das empresas uma gestão eficiente, no sentido de atender às demandas dos clientes, ofertando produtos com qualidade e principalmente preços condizentes à realidade do mercado. A sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de atender às necessidades dos clientes. Para isso, elas devem ser capazes de promover alianças que gerem condições superiores àquelas que conseguiriam com sua atuação de forma isolada.

As empresas concorrentes que atuam no setor de locação de transportes na região circunvizinhas tendem a não ter autorização legal da Agencia Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) para exercerem tal atividade, o que lhes classificam como empresas ilegais ou clandestinas, comprovando mais uma vez que alguns estão interessados tão somente em obter lucros financeiros com o traslado turístico, porém o fato de não apresentarem estas licenças bem como não pagar imposto, e isso faz com que as disponibilizem de preços menores que os ofertados pela Master. A empresa Master tem como ponto fortes em relação a concorrência, veículos novos, qualidade no atendimento e preços acessíveis.

O gerente operacional informou que os principais concorrentes, em ordem de importância, são: LOCFACIL /TEODORO /VIAÇÃO ICAPUI/ OESTE. Os serviços destes concorrentes tendem a não oferecer qualidade e o conforto, e que alguns provavelmente não possuem autorização para se deslocarem para fora do estado do RN.

O valor da diária é definido de acordo com a seguinte prerrogativa: quanto mais dias possuir o roteiro, maior será o valor do frete, pois além do quilômetro rodado cobram um valor extra, a cada 24 horas, que varia de acordo com o tipo de veículo.

Os transportes constituintes de uma locadora de veículos atendem a dinâmica da atualidade, nos quais estão sucedendo modificações importantes. Os usuários se tornam cada vez mais exigentes e as empresas operadoras necessitam adaptar-se os novos modelos de gestão em busca da satisfação das novas demandas de transporte. Os investimentos na frota de veículos são direcionados de acordo com as necessidades da demanda de mercado, ou seja, de acordo com a procura por veículos.

De acordo com os argumentos do entrevistado é repassado aos colaboradores as informações técnicas de que precisam para fazer um bom trabalho, isso inclui conhecimentos sobre as metas globais e a missão da empresa, sobre o trabalho que precisa ser feito.

Essa atitude demonstra respeito pelas pessoas respondendo aos sinais que elas emitem sobre a maneira como gostariam de ser tratadas e o tipo de trabalho que gostariam de fazer. Os gerentes precisam aprender quais são as atividades sugeridas pelos empregados para desenvolver um trabalho mais eficaz.

5.6 APRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS

A pesquisa foi efetuada com base em dados obtidos através de questionários aplicados aos colaboradores da empresa estudada, com objetivo de se obter informações referentes à visão que os mesmos têm a respeito do funcionamento da empresa nas atividades e funções desempenhadas; metas a serem atingidas; a compreensão de diferenciais da empresa; melhorias e avaliações.

A ilustração a seguir discute questões referentes à opinião dos colaboradores (motoristas) com relação à atividade desempenhada por eles na empresa Master Passagem e Turismo.

Gráfico 01: Identificação com a atividade desempenhada



Fonte: Pesquisa de campo, agosto de 2017.

Apesar de perceber-se que a profissão de motorista é uma atividade vista como bastante estressante, pois estes profissionais têm que lidar com várias situações no seu dia-a-dia, como por exemplo: condições adversas do clima; e precárias das vias de acesso, e sendo este um trabalho que mantém contato com pessoas diversificadas, onde os acontecimentos são muitas vezes inesperados. Outro aspecto relevante quanto às condições de trabalho é a responsabilidade da função.

A pesquisa revelou com unanimidade que todos os respondentes consideram que a autoimagem do motorista e a representação que possui a respeito de sua profissão contribuem para seu bem-estar, ou seja, eles se identificam com a sua própria função. Neste estudo os respondentes dizem terem escolhido a profissão por sempre ter desejado ser motorista e esperam no futuro continuar trabalhando nesta profissão, esta escolha é, constantemente, atribuída a uma vocação que proporciona uma melhor realização de trabalho na empresa.

Na Gráfico 02 foi solicitado aos colaboradores que discorressem quais critérios são considerados negativos na função desempenhada.

Gráfico 02: Critérios considerados negativos na função desempenhada



Fonte: Pesquisa de campo, agosto de 2017.

Conforme dados apresentados na ilustração acima, 40% dos respondentes afirmaram não existir nada específico que não gostem no desempenho da sua profissão, significa dizer que eles estão plenamente satisfeitos com a sua profissão. Para 20% dos pesquisados a principal dificuldade no trabalho refere-se ao contato humano, e é a eles que os motoristas atribuem suas principais dificuldades no trabalho. Este foi o aspecto mais relevante, considerado como o principal fator de desgaste merecendo então atividades de integração e treinamentos que venham melhor trabalhar essa questão problemática.

As reclamações de passageiros são consideradas uma ameaça constante para os motoristas, e são relatadas como excessivas e sempre consistentes. Estas representam a possibilidade de uma avaliação negativa do desempenho do motorista, que não sabe, porém, o efeito real deste ato quanto a punições.

Sendo um trabalho que se mantém contato com pessoas diversificadas, os acontecimentos são muitas vezes inesperados. Os incidentes com passageiros são, segundo os respondentes, constantes e refletem-se no bem-estar do motorista e na qualidade do serviço prestado. Tal fato se expressa de forma constante e tende a gerar conflitos com alguns passageiros. Desta forma, observa-se a necessidade de se trabalhar treinamentos que priorizem as relações interpessoais e o combate ao conflito, pois os motoristas da empresa Master tem que possuir habilidades nestes fins.

Já 27% responderam que cancelamento das viagens causa todo um incômodo, já que uma vez desmarcada uma viagem os motoristas perdem valores adicionais no que diz respeito a sua categoria.

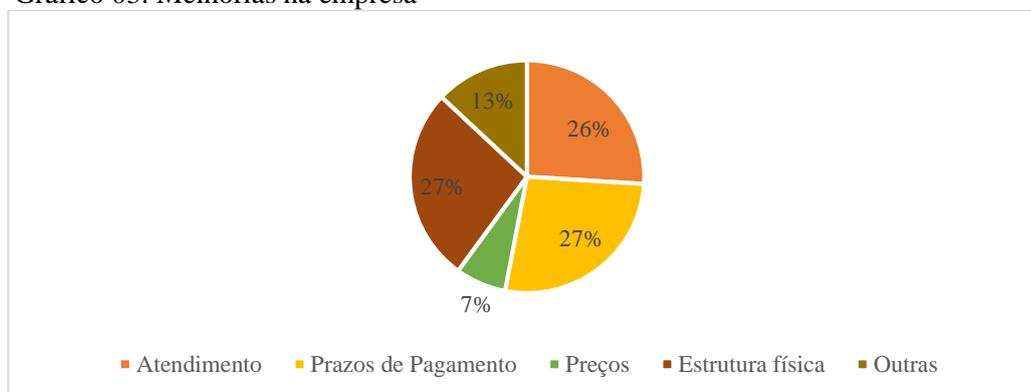
Nesse contexto, o expressivo para 6%, classificou como ponto negativo da profissão cobranças de função que não são de sua competência, pois passageiros cobram do motorista

uma autoridade que, na realidade, muitas vezes ele não possui. Tais como riscos e responsabilidade nos acidentes, em especial à responsabilidade financeira, o pagamento de multas é, também, representado como responsabilidade excessiva, e em muitas situações os passageiros querem que o motorista exerça a profissão de guias.

Para 7% dos respondentes opinaram o preconceito, sofrido por parte da sociedade pelo fato de não ter um nível de escolaridade elevado, fato ligado as condições financeiras a qual não permitiu que os mesmos pudessem atingir um maior grau de estudos.

De acordo com a Gráfico 03, os colaboradores relataram sobre melhorias que deveriam ser feitas na empresa.

Gráfico 03: Melhorias na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, agosto de 2017.

Ao questionar a respeito das melhorias a serem feitas na empresa, os mesmos opinaram de formas diferenciadas, sendo que na opinião de 27% dos colaboradores apontam a estrutura física da mesma, especificamente o escritório, pois apesar de ser climatizado e organizado, funciona numa área mínima, o que o torna desconfortável, com pouca privacidade, dentre outras falhas. Porém para também 27% dos pesquisados o prazo de pagamento apresenta deficiências. Este percentual representa certa insatisfação por parte dos colaboradores no que se refere à data de pagamento dos salários e diárias.

Dando continuidade à discussão dos dados apresentados no gráfico anterior, 26% dos respondentes dizem que o atendimento para com os mesmos deve ser melhorado; dar aos colaboradores um *Feedback* para que os mesmos possam expor suas dúvidas e preocupações, além de serem ouvidos. Linhas diretas com os empregados, caixas para sugestões, levantamentos, reuniões em pequenos grupos e sessões de debate com o gerente são alguns dos instrumentos a que uma empresa pode recorrer para levar seus funcionários a se manifestarem.

Na percepção dos respondentes 7% afirmou que os preços de diárias correspondentes aos dias trabalhados, devem ser melhorados, pelo fato da empresa estar se expandindo e em constante desenvolvimento; 13% opinaram por outros, mais em contrapartida não citaram quais seriam esses outros fatores.

Essas afirmativas encontradas estabelecem a necessidade de ações a serem desenvolvidas pela empresa Master para tornarem os trabalhadores mais satisfeitos e conseqüentemente realizarem um trabalho mais eficaz.

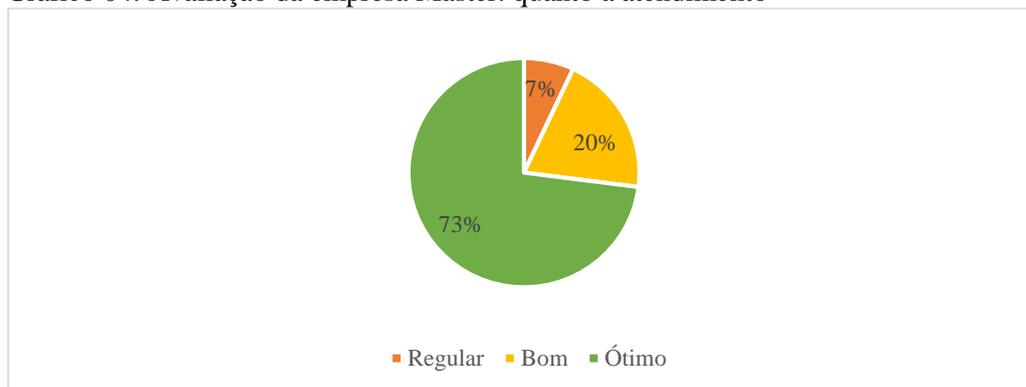
Os resultados obtidos na pesquisa mostram apenas como os respondentes se sentiam em relação às questões abordadas no momento da aplicação do formulário, o que pode variar de acordo com diversos aspectos, inclusive o período em que os dados foram coletados.

Porém, a formação do clima organizacional é um processo contínuo, já que tanto as pessoas quanto o ambiente se modificam, assim como suas necessidades.

Por esse motivo, sugere-se a repetição da pesquisa anualmente, como indica a literatura, para que se possa estabelecer um parâmetro comparativo dos dados, e a partir dele desenvolver as ações necessárias ao favorecimento do clima na empresa.

A Gráfico 04 discuti a avaliação feita pelos colaboradores quanto ao atendimento que é dado aos clientes.

Gráfico 04: Avaliação da empresa Master: quanto a atendimento

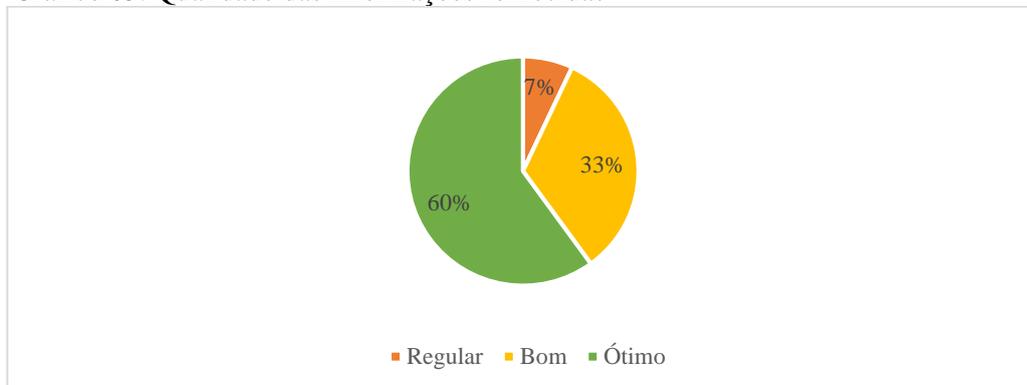


Fonte: Pesquisa de campo, agosto de 2017.

Com o objetivo de identificar a opinião dos motoristas a respeito do atendimento prestado pela empresa Master, a grande maioria com percentual de atendimento aos clientes. Enquanto 20% avaliaram que a empresa oferece um bom atendimento, quanto a este quesito cabe ressaltar que apenas 7% consideraram o serviço de atendimento disponibilizado pela empresa como regular.

Já a Gráfico 05, discorre sobre a qualidade das informações da empresa fornecidas aos colaboradores.

Gráfico 05: Qualidade das informações fornecidas

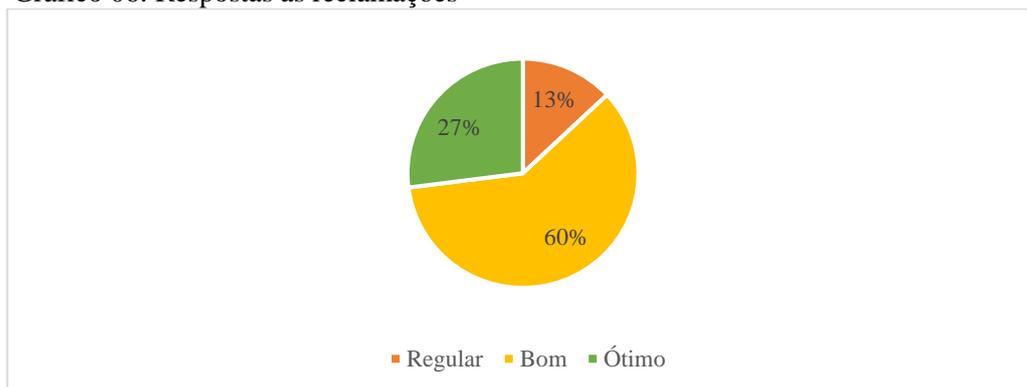


Fonte: Pesquisa de campo, agosto de 2017.

De acordo com os dados existentes na ilustração acima, 60% dos respondentes responderam ser ótima, 33% boa e 7% regular, o que permite concluir através dos percentuais descritos que a comunicação interna da empresa é considerada boa, embora possam ser desenvolvidas novas atividades para tornar esse processo mais eficiente e eficaz.

Em relação ao Gráfico 06, apresenta-se os dados referentes as resposta que avaliam o atendimento das reclamações feitas pelos motoristas da empresa Master para com o gerente.

Gráfico 06: Respostas as reclamações



Fonte: Pesquisa de campo, agosto de 2017.

Com relação avaliação dos colaboradores a respeito das respostas, as suas reclamações, percebeu-se que de um modo geral os líderes da empresa Máster Passagem e Turismo mostram-se receptivos as críticas e reclamações.

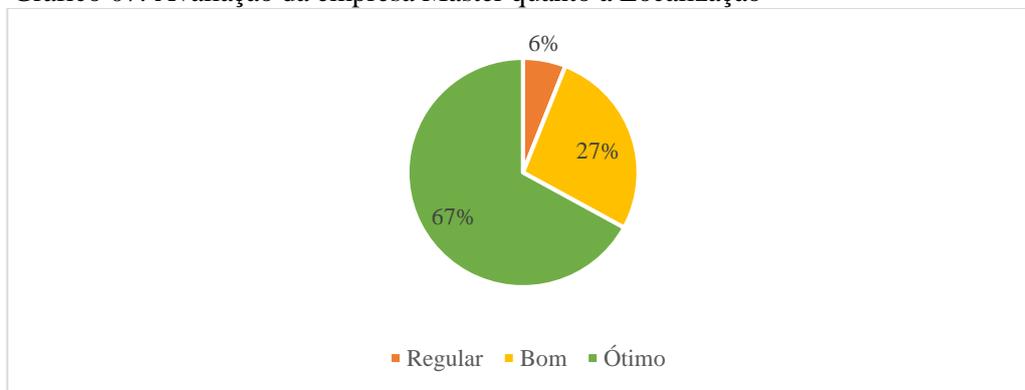
Pois 60% consideram que as respostas as suas reclamações são boas, ou seja, aceitas e respondidas, na qual os gestores da empresa buscam soluções para os possíveis problemas apontados pelos colaboradores.

E 27% responderam ótimos, pois acreditam que a comunicação aberta ajuda aos empregados a sentir que participam da tomada de decisões-chaves a respeito da empresa e a entender as razões que norteiam as iniciativas empresariais, 13% regular, o que pode ainda ser melhorado.

O que levou a perceber que de um modo geral é notável que os líderes da empresa Máster Passagem e Turismo se mostram receptivos as críticas, buscando a solução para os problemas, estimulando a cooperação entre as pessoas e a participação da equipe na tomada de decisões. Isto significa dizer que a comunicação interna, mostrou-se favorável entre a empresa e a equipe.

A Gráfico 07, trata se da avaliação dos colaboradores da empresa Master em relação a localização da empresa no que se refere a localização de acesso para as diversas partes interessadas.

Gráfico 07: Avaliação da empresa Master quanto a Localização



Fonte: Pesquisa de campo, agosto de 2017.

A empresa está localizada em uma das principais avenidas do município, com maior fluxo de transeuntes, esta informação possibilita considerar que a localização da empresa é um ponto forte para captação de clientes, bem como a facilidade de serviços e empreendimentos no seu entorno.

Uma vez que 67% dos respondentes classificam a localização da empresa como ótima; e 27% afirmaram ser boa e 6% regular.

De acordo com a análise das ilustrações anteriormente realizadas, a pesquisa revelou poucos pontos considerados negativos na organização, inicialmente indicando que os

funcionários se sentem satisfeitos e motivados para o trabalho, o que torna o clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades da empresa e das pessoas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A carência de informações acerca do transporte de passageiros, principalmente no modal rodoviário, tem restringido o desenvolvimento de políticas públicas adequadas para orientar o funcionamento das empresas que atuam neste segmento. Esta situação incide diretamente no transporte de passageiros de fretamento eventual, ou seja, turístico, que atualmente convive com diversos problemas, desde aqueles relacionados à legislação, às dificuldades de infraestrutura nos destinos turísticos até o pouco interesse de empresários em investir no turismo.

Tendo em vista os aspectos observados, o estudo oferece uma oportunidade de identificar percepções sobre o transporte de fretamento, oferecendo um panorama bastante significativo da situação atual, ademais também foi possível identificar pontos fortes (qualidade dos serviços e produtos, segurança e funcionários motivados) e algumas das principais dificuldades (oferta de preços dos concorrentes, a não legalização da atividade por parte de alguma empresas que atuam no ramo) que dificultam a atuação da Master na atividade turística.

O estudo oferece uma oportunidade de aproximação com estes empresários, identificando suas percepções sobre o transporte de fretamento oferecendo um panorama bastante significativo da situação. Foi observado que a estrutura geral da empresa é adequada ao que se propõe em termos de trabalho, no entanto, novas implementações permitirão melhorias pontuais no negócio.

Os resultados apresentados e discutidos neste trabalho indicam que a empresa objeto estudado é uma empresa consolidada no mercado de Mossoró/ RN, na área de turismo o que facilita o desenvolvimento de um trabalho futuro para atender melhor os turistas, visto que a região Mossoroense e circunvizinhos também estão em crescimento nessa área, assim é necessários destacar a importância Planejamento Estratégico dentro do processo de Administração, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão empresa em estudo.

Levando-se em conta o que foi discutido no decorrer do trabalho, a referente pesquisa sugere algumas ações para empresa Master Passagem e Turismo para dinamizar os serviços de transporte nas locações de veículos tais como: inovação dos serviços, buscando agradar a cada perfil de cliente. O diferencial pode estar no atendimento, na qualidade do serviço prestado (o de transporte) que resultará na qualidade final do produto, que é a viagem; inteligência dos

negócios avaliando continuamente o potencial turístico da região onde a empresa atua, pois se houver um aumento ou diminuição na demanda, devem-se considerar estudos para os postos-chaves no planejamento, detectando ameaças e oportunidades, criando soluções.

As estratégias de marketing estabelecem meios de divulgar os serviços da empresa através dos meios de comunicação, tornando-os comercializáveis de acordo com as novas tendências do mercado. E ainda criar um sistema de *feedback*, através de canais de relacionamento, onde o serviço prestado possa ser avaliado continuamente na empresa Master Passagem e Turismo.

Melhorias na gestão ocorrem após o conhecimento de falhas e a ordenação dos principais pontos a serem estruturados na empresa, é possível alcançar o sucesso através de um programa de gerenciamento de qualidade total para uma empresa de transporte turístico. É válido todo o investimento em treinamentos, cursos e consultorias.

Este trabalho buscou realizar o diagnóstico estratégico de uma empresa de porte do ramo de serviços de transportes. Para isso, verificou-se a necessidade de conceituar planejamento estratégico e apresentar os principais aspectos relevantes da análise externa e interna de uma empresa de locação de transporte, por ser atividade da empresa objeto de estudo deste trabalho.

Em vista dos argumentos apresentados no suporte teórico, é possível concluir que há variadas interpretações e distintos enfoques possíveis para os conceitos de gestão estratégica ou mesmo para a gestão da qualidade. De modo geral, a noção de competências produtivas mostrou-se que o modelo é viável e atende o que dele se espera.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vania Barcellos Gouvea. **Planejamento de Transportes: conceitos e modelos**. Rio de Janeiro-RJ: Editora Interciência, 2013.

EDRA, Fátima Priscila Morela. **Turismo e Transporte Aéreo**. Curitiba-PR: Editora, CRV, 2016.

PAGE, Stephen J. **Transporte e Turismo: perspectivas globais**, 2ª Ed. Porto Alegre-RS: *Bookman*, 2008.

PALHARES, Guilherme L. **Transportes Turísticos**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2002.

PAOLILLO, A. M; REJOWSKI, M. **Transportes**. São Paulo: Aleph, 2002.

PEREIRA, Vicente de Brito. **Transportes: história, crises e caminhos**. São Paulo-SP: Editora Civilização Brasileira, 2014.

RONÁ, Ronaldo di. **Transporte no Turismo**. São Paulo: Manole, 2002.

SANTOS JUNIOR, Oswaldo Dias dos. **Transportes Turísticos**. Curitiba-PR: Editora InterSaber, 2014.

SILVA, Odair Vianna da e BORGUETTI, Karina Carvalho. **Turismo e Transporte Rodoviário**. Graça-SP: Revista Científica Eletrônica de Turismo da Editora FAEF, VIII, Número 15, Junho de 2011.

TORRE, F. De La. **Sistemas do Transporte Turístico**. São Paulo: Roca, 2002.

VALENTE, Almir Mattos; PASSAGLIA, Eunice; CRUZ, Jorge Alcides; MELLO, José Carlos; CARVALHO, Nevio Antonio; MAYERLE, Sergio e SANTOS, Silvio dos. **Qualidade e Produtividade nos Transportes**. 2ª Ed. *Cengage Learning*, 2015.