

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO COMPETITIVA DE CURTO PRAZO DE EMPRESA TURÍSTICA POR MEIO DA MATRIZ SWOT PORTERIZADA

Recebido em 29.06.2023

Aprovado em 25.04.2024

Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar a evolução competitiva de curto prazo de uma empresa turística de médio porte, localizada em Bento Gonçalves/RS, utilizando como instrumento a matriz SWOT Porterizada. A análise e tratamento dos dados foi efetuada por meio de uma metodologia específica da matriz SWOT aplicada aos anos 2016 e 2017. Trata-se de um estudo exploratório, cujas fontes de dados foram bibliográficas, documentais e entrevistas. Com a aplicação combinada de métodos qualitativos e quantitativos, foi possível identificar graficamente as regiões de vantagens e desvantagens competitivas da empresa, com pequenas variações para os anos 2016 e 2017. A metodologia permitiu capturar estas variações que ocorreram em função das decisões tomadas pela gestão da empresa. A partir dos resultados da pesquisa foi possível inferir que para avaliar o potencial pleno da metodologia há necessidade de aplicá-la em um período de tempo mais longo (longo prazo) visto que a evolução competitiva ocorre ao longo do ciclo de vida das organizações, o que não foi possível visto que a empresa somente vai rever o planejamento em um espaço temporal de dez anos.

Palavras-chave: estratégia, matriz SWOT, empresa, turismo

STRATEGIC ANALYSIS OF TOURISM COMPANY THROUGH OF THE SWOT MATRIX WITH PORTER DESIGN

Abstract

The aim of this paper is to analyze the short-term competitive progress of a medium-sized tourism company located in Bento Gonçalves/RS, using the SWOT matrix by Porter's strategic tools as a methodology. The data was analyzed and computed for a applied SWOT matrix to the years 2016 and 2017. This is an exploratory study, whose data sources were bibliographic, documents and interviews with the company's decision-makers. The combined use of qualitative and quantitative methods led to the graphic identification of the company's competitive regions (advantages and disadvantages), with slight variations for the years 2016 and 2017. The methodology picked up on the changes that happened as a result of the decisions made by the company's management. Based on the results of the research, it was possible to infer that in order to assess the full potential of the methodology, it is necessary to apply it over a longer period of time (long term) since competitive development occurs over the life cycle of organizations, which was not possible since the company will only review its planning over a ten-year period.

Keywords: Strategy. SWOT Matrix. Company. Tourism.

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica da economia contemporânea imprime um ritmo acelerado às organizações provocando a elevação do nível de concorrência entre as empresas. Para fazer frente a essa situação, causada principalmente pelo advento da globalização, pela forte evolução tecnológica, por crises sanitárias e nível elevado de exigência dos clientes, as empresas intensificam o uso de procedimentos que as auxiliem a enfrentar as mudanças que ocorrem em seus ambientes de negócio (OLIVEIRA, 2008; BARBOSA e FISCHMANN, 2022). Essa condição se aplica também ao turismo, que está entre as atividades que mais crescem neste século (MARTINE, 2007; RAMOS e COSTA, 2017; BARBOSA e FISCHMANN, 2022), exigindo que as empresas do setor adotem posicionamentos que as mantenham competitivas, bem como, enfatiza-se a necessidade da formulação e implementação de estratégias a fim de desenvolver destinos turísticos prósperos (PECHLANER e SAVERWEIN, 2002; ALBRECHT, 2015; HERNÁNDEZ e OROZCO, 2016).

As investigações que trazem à tona novas perspectivas no que tange a gestão sistêmica de organizações são justificáveis. Visto que, para que uma instituição tenha condições de adotar parâmetros que melhorem a sua competitividade é preciso que os seus gestores consigam compreender a interação e a acomodação das suas escolhas no ambiente de negócios em que ela está inserida (PORTER, 1999; OLIVEIRA, 2009; BARBOSA e FISCHMANN, 2022).

Dessa forma, o presente estudo tem como propósito verificar a evolução competitiva de uma empresa de médio porte, do ramo do turismo, utilizando como perspectiva de análise a matriz SWOT “porterizada”, aplicada aos anos de 2016 e 2017.

Os fundamentos analíticos deste artigo encontram-se na avaliação do comportamento adotado pelos gestores no âmbito empresarial, a partir dos conceitos da matriz SWOT e da competitividade nas empresas de pequeno e médio porte, cujo cenário é a atividade econômica do turismo. A metodologia aplicada é específica e inovadora, a qual foi desenvolvida por Otero e Gache (2006), envolvendo a “porterização” da matriz SWOT, a fim de tornar quantificável o estudo da interação da empresa com o seu ambiente externo e a consequente competitividade corporativa. O estudo aqui apresentado contribui para o avanço teórico-empírico, visto que a pesquisa dos autores que desenvolveram a metodologia adotada para esta investigação, se limita a elaboração do procedimento

metodológico e não a sua aplicação. Assim, o presente trabalho contribui para a evolução do conhecimento por se tratar de uma construção analítica alternativa no que tange ao estudo da interligação de determinado empreendimento com o seu ambiente de negócios a fim de elaborar estratégias empresariais consistentes.

A estrutura do texto é composta por quatro seções, além desta introdução. A primeira trata da competitividade no campo das pequenas e médias empresas turísticas. A segunda, apresenta conceitualmente a matriz SWOT e seu papel como ferramenta para análise de cenários a fim de subsidiar a formulação de estratégias nas organizações, sobretudo no contexto do turismo. Na sequência, um tópico aborda os procedimentos metodológicos, seguido da apresentação e discussão dos dados, culminando com as considerações finais.

Faz-se necessário salientar, que se trata de um estudo de caso ilustrativo com a aplicação da metodologia sob dados reais, todavia a identidade da empresa foi preservada, em respeito à sua colaboração no fornecimento dos dados e solicitação para permanecer oculta.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO ÂMBITO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE TURISMO

O estudo da competitividade tem ocorrido extensivamente, de forma que diversos autores introduzem distintas concepções que são apresentadas no Quadro 1. Constata-se a evolução do conceito, no qual os primeiros autores sustentavam uma definição voltada à produção de bens, serviços e produtividade em relação à concorrência. Posteriormente acopla-se ao termo a palavra “vantagem” fato que salienta questões internas às empresas, especialmente características e atributos que poderiam diferenciá-las. Em seguida, Newall (1992) introduz a figura do cliente, demarcando a sua importância nesse contexto. E só então Ferraz; Kupfer; Haguenaer (1997) estabelecem a relação direta com a estratégia, sustentabilidade e mercado. Em linhas gerais, pode-se constatar algo comum a todos os conceitos, os quais dão indícios de que “estratégia” consiste na habilidade dos gestores de

uma empresa e/ou nação de monitorar o seu ambiente, a fim de potencializar e/ou amenizar as suas características em relação ao meio em que atua (DOMARESKI, 2015).

Quadro 1 – Definições Gerais de Competitividade

DEFINIÇÕES GERAIS DE COMPETITIVIDADE	
Autores- Data	Conceito
Scott; Lodge (1985)	“A habilidade de uma nação em produzir e distribuir bens e serviços na economia internacional, de modo que também aumente o padrão de vida da população”.
Haguenauer (1989)	“A competitividade é associada à capacidade de uma indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade, tecnologia, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da indústria vis a vis a concorrência”.
Porter (1990)	“O único conceito significativo de competitividade para uma nação é sua produtividade”.
Barney (1991)	“A competitividade relaciona a vantagem competitiva baseada em recursos cujo foco está nas características internas da empresa e no seu desempenho competitivo”.
Newall (1992)	“Competitividade é produzir mais e melhor, para garantir a satisfação dos clientes”.
Esser <i>et al.</i> (1994)	“Competitividade se baseia em uma organização social em que se geram vantagens competitivas em função da interação dos múltiplos parâmetros de relevância para o sistema”.
Ferraz; Kupfer; Haguenauer (1997)	“Competitividade é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Fonte: DOMARESKI, 2015 p. 116.

A competitividade está diretamente ligada às estratégias. Esta afirmação encontra fundamento nos conceitos dos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) de que a estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio circundante, centrando-se em decisões e ações que surgem naturalmente, ao longo de seu ciclo de vida. Nesse sentido, a formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não (RODRIGUES *et al.* 2020). Cogita-se também, que o desempenho é influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório (BARNEY, 2001).

Um dos lemas da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto distinto de atividades para proporcionar um *mix* único de valores (PORTER, 1999). No âmbito das empresas turísticas de médio e pequeno porte, o planejamento e a atuação estratégica são vitais para a sua evolução. Isto porque, ao contrário das grandes corporações, as pequenas e médias empresas possuem mais dificuldades no que se refere a controlar as variáveis ambientais que as cercam.

Esta afirmação coaduna com o pensamento de Petrocchi (2001), o qual evidencia que a administração do turismo lida com o comportamento das pessoas e das instituições humanas, em meio a um processo de mudança permanente e inexorável, e dessa forma, revela a complexidade envolvida no processo de gestão de tais empresas. Mediante o exposto, evidencia-se a importância da compreensão do meio em que as instituições atuam a fim de que alcancem a competitividade no contexto do turismo.

Os autores Miki, Gândara e Muñoz (2012, p. 213), após amplo debate, constatarem que a competitividade no contexto da economia nacional e internacional possui duas perspectivas: microeconômica e macroeconômica. Na primeira concepção, micro, alegam que há concordância entre autores no sentido de que a competitividade é um fenômeno que ocorre no nível da empresa. Corroborando com o pensamento de Dwyer e Kim (2003) e Porter (1980), que entendem que a firma precisa produzir bens e serviços que supram necessidades e desejos do consumidor e possuam preços competitivos, além disso, devem proporcionar lucro para a organização. Na segunda interpretação, macro, a competitividade envolve um conceito mais amplo, que reúne todos os setores sociais, econômicos e culturais, constituindo-se em uma incumbência nacional (MIKI, GÂNDARA E MUÑOZ, 2012). Dado o entendimento dos autores citados, depreende-se que a competitividade pode

ser concebida como a intensidade com que uma entidade suporta, submetida as premissas de liberdade e igualdade de mercado, para elaborar bens e serviços que satisfaçam as exigências das demandas, concomitantemente com a manutenção e incremento dos ganhos reais (OCDE, 2000). Assim, o crescimento dos mercados ou a estabilidade representam situações de risco para as empresas em ambientes competitivos altamente dinâmicos (McGRATH, 2013).

Nesse contexto, a competitividade pode ser concebida como dinâmica, e depende da condição que a empresa desenvolve de obter uma vantagem competitiva. Para se adquirir uma vantagem competitiva sustentada, a melhor possibilidade para competir com outras empresas estabelecidas, ou para se instalar e ter alguma chance de sucesso, é minimizar as fraquezas e maximizar os pontos fortes que se constituem nas características internas das organizações. Desta forma, a empresa tem a oportunidade de encontrar um lugar de destaque no mercado (Vantagem Competitiva) (OTERO e GACHE, 2006).

Outro aspecto relevante a ser considerado, no contexto dessa investigação, se refere ao estudo da competitividade de Porter (1992), que atribui relevância as “Cinco Forças Competitivas” no âmbito das organizações. São elas: 1) poder de negociação com os fornecedores: é a capacidade que a empresa tem de negociar com seu fornecedor a entrega de matérias-primas e de outros serviços para a organização; 2) poder de negociação com os compradores: que está relacionado aos clientes de uma determinada organização. Esta força está intimamente ligada ao poder decisório do consumidor sobre as características do produto, em especial quanto ao preço e à qualidade; 3) ameaça de novos entrantes: é a análise das atividades desempenhadas pelos novos concorrentes. Neste caso, é necessário articular barreiras contra a entrada de novas empresas, ou seja, criar mecanismos que inibam a inserção de novos rivais; 4) pressão dos produtos substitutos: é a pressão exercida pelos bens substitutos, aqueles que não são os mesmos produtos que se costuma adquirir, mas que atendem à mesma necessidade. Estes não concorrem com a mesma intensidade dos concorrentes diretos, mas devem ser levados em consideração; 5) rivalidade entre empresas estabelecidas: é a mais significativa dentre as cinco forças. Em relação a ela, precisa-se levar em conta a agressividade da concorrência direta daquela organização que explora um produto similar e atua no mesmo mercado (PORTER, 1992).

A partir da perspectiva teórica apresentada, entende-se que, apesar de ser um instrumento clássico, o aperfeiçoamento proposto por (OTERO e GACHE, 2006), pode se constituir em uma alternativa promissora no sentido de monitorar o desempenho estratégico das empresas, que pode estar também vinculado a fatores locacionais, como por exemplo, se ela estiver inserida em um cluster. Esse fato evidenciado por Ribeiro, Ladeira e Faria (2018), ao analisar o contexto dos parques tecnológicos, pode perfeitamente ser transposto para o setor de turismo, dada a sua complexidade e dependência de ecossistemas locais, coadunando com evidência apresentada por Cruz (2001) e Pearce (2003) ao discutir a relação das empresas com os espaços em que atuam, denominados destinos turísticos.

2.2 A MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

O que hoje se conhece como a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), teve sua origem na década de 1960 cuja autoria foi atribuída a Albert Humphrey. Porém, de acordo com Otero e Gache (2006), havia um grupo constituído por pesquisadores, dentre eles Albert Humphrey, os quais recebiam fundos das empresas da Revista Fortune, e com isso puderam estudar e determinar as razões pelas quais o planejamento das empresas falhou. O modelo usado para desenvolver a matriz, foi baseado no que chamaram de “cadeia lógica” de eventos. Este modelo consistiu na “avaliação interna e externa da empresa”, definindo assim quatro variáveis que poderiam ser modificadas e que foram nomeadas, SOFT (*Satisfactory, Opportunity, Failure and Threat*).

Em 1964, segundo ainda, Otero e Gache (2006), o modelo foi apresentado a Uric e Orr no seminário de Planejamento de longo prazo em Zurique, Suíça. Eles mudaram o nome para SWOT e o levaram para a Inglaterra no mesmo ano. O modelo operacional foi concluído em 1973 e usado pela primeira vez para conseguir a fusão dos negócios de moagem e panificação das empresas francesas CWS e JW Ltda. De acordo com a declaração feita por Humphrey (2004), desde então o modelo tem sido utilizado com êxito, facilitando o planejamento de atividades de sucesso em diversas empresas (OTERO e GACHE, 2006).

A matriz SWOT é uma parte importante do Planejamento Estratégico, que segundo Oliveira (2008, p. 76), é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. Esse esforço da gestão é empreendido com vistas à obtenção de um nível ótimo na interação da empresa com seu ambiente (WRIGHT *et al*, 2000). A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) (WRIGHT *et al*, 2000).

As oportunidades e ameaças são importantes forças do macroambiente (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) que a empresa deve monitorar (KOTLER, 2006). As forças e fraquezas de uma empresa constituem seus recursos (WRIGHT *et al*, 2000). Essas são as vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem ou desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente (OLIVEIRA, 1999).

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise simples e flexível. Ela serve como um catalisador para os planos de desenvolvimento empresarial. Sua função envolve o delineamento da estrutura e respectiva adequação entre o que a empresa pode realmente fazer (forças), e o que não pode (fraquezas) com as condições do ambiente que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças) (OLIVEIRA, 1999; LOBATO *et al* 2012, WRIGHT *et al*, 2000; BARBOSA e FISCHMANN, 2022).

O estudo dos autores Otero e Gache (2006) teve como objetivo alcançar uma forma de evidenciar a “Vantagem Competitiva”. Tal estudo foi baseado na análise estratégica da matriz SWOT, relacionada com as premissas de Porter (1985), fazendo assim a “porterização” da matriz. O início deste estudo deu-se na tese de doutoramento de Gache (2001), na qual o autor elaborou os fundamentos do “Plano Competitivo”, gerando a interrelação da análise da matriz SWOT com as Vantagens Competitivas de Porter. Com isso, segundo o autor, é possível identificar quatro dimensões: “Vantagem Competitiva, Desvantagem Competitiva, Variáveis de Controle e Variáveis Externas ou Não Controladas” (OTERO e GACHE, 2006).

Nestas dimensões, a Vantagem Competitiva se refere a interação entre as Forças e Oportunidades. A vantagem competitiva, ou as vantagens, emergem quando graças aos pontos fortes adquiridos ao longo do ciclo de vida, fundamentalmente com esforço organizacional, estes podem ser explorados a fim de alavancar ou melhor aproveitar

oportunidades em benefício da empresa. Esta correlação deve implicar em resultados melhores comparativamente aos concorrentes, baseados nas oportunidades apresentadas pelo ambiente externo (OTERO e GACHE, 2006).

A Desvantagem Competitiva refere-se à associação entre as Fraquezas e Ameaças. As variáveis externas são as ameaças, que apesar de afetar todos os concorrentes, em cada caso, são reforçadas em diferentes medidas, de acordo com as fraquezas que cada empresa possui, fazendo com que a empresa fique mais vulnerável em relação às ameaças reveladas pelo ambiente externo (OTERO e GACHE, 2006).

As Variáveis de Controle relacionam-se ao conjunto dos Pontos fortes e Pontos fracos. Esse agregado de elementos é definido como o conjunto de variáveis de controle, visto que corresponde ao espectro de componentes sobre os quais cada empresa deve trabalhar rotineiramente, com maior esforço, porque são as únicas variáveis sobre as quais pode-se fazer algo concreto para melhorar ou fortalecer uma posição duradoura da empresa no mercado (OTERO e GACHE, 2006).

As variáveis não controladas referem-se às oportunidades e ameaças. A combinação dessas variáveis permite que a empresa, avalie a agressividade do ambiente. Embora, em princípio, essa empresa não consiga implementar ações para modificá-las diretamente, alternativamente lhe é permitido estabelecer estratégias baseadas nas variáveis controladas que tendem a aumentar as condições de aproveitar as oportunidades e minimizar o impacto das ameaças (OTERO e GACHE, 2006).

Ao tratar da formulação de estratégias competitivas, Ferraz *et all* (1995) asseveram que existe um “gap” entre as capacitações da organização ao adotar novas estratégias, visto que nem sempre as capacidades acumuladas são suficientes para dar conta das escolhas feitas pela gestão. Por isso segundo eles, há necessidade de aumentar o esforço ou investimento a fim de reunir as capacitações necessárias para dar conta das novas escolhas feitas, por isso, existe um tempo (gap) entre a escolha e a efetiva implementação das decisões tomadas pela administração.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A metodologia utilizada no presente estudo é baseada no desenvolvimento teórico exposto por Otero e Gache (2006). Representa, portanto, uma aplicação da referida metodologia em uma empresa do setor de turismo. A pesquisa tem caráter exploratório quanto aos objetivos, visto que procura aproximar o pesquisador do assunto a ser pesquisado (GIL, 2010). Quanto a fonte de dados consiste numa combinação de pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Entende-se que esta pesquisa é bibliográfica porque obtém dados de livros e artigos já publicados (GIL, 2010). Além disso, o estudo é documental, em razão de buscar dados junto aos documentos que ainda não receberam nenhum tratamento científico (GIL, 2010), os planos estratégicos de 2016 e 2017 da empresa objeto de análise. A documentação foi disponibilizada pela empresa, o que possibilitou a obtenção dos dados que viabilizaram o presente estudo. A pesquisa se enquadra ainda como uma pesquisa de campo porque foram obtidos dados de fontes primárias (GIL, 2010), diretamente com a dirigente principal da empresa a qual possui as qualificações necessárias para informar os pontos relevantes para a investigação, visto que, atuou na elaboração dos planejamentos estratégicos e executa as ações previstas no cotidiano da organização (MINAYO e GOMES, 2016).

A obtenção dos dados de campo ocorreu por meio de formulário contendo a matriz SWOT, a fim de que se fizesse a aferição dos pesos de capacitação das forças e fraquezas em aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças. Além da aplicação do formulário, foi realizada uma entrevista (GIL, 2010) com a dirigente principal a fim de elucidar aspectos que não estavam suficientemente claros com relação à razão de mudanças ocorridas na lista de forças e fraquezas da empresa, bem como das ameaças.

Quanto a abordagem no tratamento dos dados enquadra-se como uma pesquisa qualiquantitativa. A abordagem qualitativa é utilizada para a compreensão complexa e detalhada de um objeto (CRESWEL, 2014) no caso desta investigação, a combinação das variáveis (força, fraqueza, oportunidades e ameaças). A abordagem quantitativa significou a utilização de procedimentos matemáticos (MATTAR, 2017), cuja explicitação encontra-se nas equações 1 e 2 apresentadas na sequência, que servem para calcular os níveis de interação entre os elementos da matriz, o que possibilitou a interpretação dos dados e o dimensionamento das vantagens e desvantagens competitivas (OTERO e GACHE, 2006).

Os dados foram organizados em uma matriz de avaliação estratégica, cujo modelo está representado no Quadro 2. Uma matriz similar contendo todos os dados da empresa foi apresentada ao gestor entrevistado que determinou a capacidade de cada Força ou Fraqueza detectada pela empresa para alavancar a Oportunidade ou neutralizar a Ameaça à empresa (Lobato *et al*, 2012).

Quadro 2 – Modelo de Matriz de Avaliação Estratégica

		Oportunidades				Ameaças			
		OP1	OP2	OP3	OP4	AM1	AM2	AM3	AM4
Forças	FO1								
	FO2								
	FO3								
Fraquezas	FR1								
	FR2								
	FR3								

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Lobatto *et al* (2012) e Leitão e Costa (2002)

A fim de implementar o modelo proposto por Otero e Gache (2006), visto que os autores da metodologia não indicaram critérios para mensurar as variáveis, foi necessário encontrar na literatura procedimentos adequados. Então aplicou-se o indicado por Lobatto *et al* (2012) e Leitão e Costa (2002), cujo formulário com a lista de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foi apresentada ao gestor, que foi orientado no sentido de seguir o que está exposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Critérios de Avaliação

Perguntas Facilitadoras	Nível de Capacidade da Empresa		
	Em grau significativo	Em grau médio	Em grau fraco ou nulo
A força vai alavancar a oportunidade?	2	1	0

A força vai contribuir para neutralizar a ameaça?	2	1	0
A fraqueza vai impedir de usar a oportunidade	2	1	0
A fraqueza vai possibilitar o avanço da ameaça	2	1	0

Fonte: Lobatto *et al* (2012) e Leitão e Costa (2002)

Nesta fase, em um primeiro momento foi definida a condição de cada força possibilitar a alavancagem de uma oportunidade ou a capacidade de se defender de uma ameaça, bem como a condição da fraqueza restringir o aproveitamento de oportunidades caracterizando-se como uma debilidade ou permitir que a organização se torne vulnerável visto que não consegue minimizar o impacto das ameaças (LOBATTO, et al, 2012). Foi solicitado, ainda, ao gestor que relacionasse as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, atribuindo o peso 0 (em grau nulo), 1 (em grau médio), 2 (em grau significativo) (LEITÃO e COSTA, 2002).

A fim de calibrar o modelo analítico, todas as combinações de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, que foram pontuadas com grau significativo, ou seja 2, sofreram uma análise complementar na qual foi atribuído um segundo nível de medida. No caso, foi solicitado que o gestor indicasse qual a importância de tal variável para a realização da missão da empresa, conforme explica Costa (2002). Silva (2016) ao propor uma metodologia para o planejamento estratégico, sugere atribuir um peso para a influência que uma determinada combinação de forças e fraquezas com oportunidades e ameaças possuem para o negócio da organização. Dessa forma, em um segundo nível de análise, solicitou-se que o gestor da empresa, para cada combinação em que fosse indicado peso 2 na fase anterior, atribísse uma pontuação de 1 a 5 se tal combinação impactava em grau mínimo (1) para o alcance da missão ou máximo (5) conforme indicado na Tabela 2.

Dessa forma, as combinações que receberam peso 2 na fase 1, que avaliava a capacidade das forças e fraquezas da empresa possibilitarem o aproveitamento ou não das oportunidades ou impedir ou não o avanço das ameaças, conforme critérios apresentados na Tabela 1, receberam uma ponderação quanto ao impacto para o alcance da missão da empresa, com um peso variando de mínimo (1) à máximo (5). Para facilitar o entendimento,

uma combinação de variáveis que recebeu peso 2 na fase um, ao receber a ponderação relativa a seu impacto na missão pode ter recebido peso 4. Então multiplicou-se os dois valores a fim de calcular a pontuação (2x4=8).

Tabela 2 – Impacto de combinações de grau significativo no alcance da missão

Combinações de forças nos quadrantes	Nível de Impacto na Missão		
	Grau mínimo	Grau intermediário	Grau máximo
Quadrante capacitação ofensiva	1	2,3,4	5
Quadrante capacitação defensiva	1	2,3,4	5
Quadrante das restrições ou debilidades	1	2,3,4	5
Quadrante de crise ou vulnerabilidade	1	2,3,4	5

Fonte: adaptado de Lobatto *et al* (2012) e Silva (2016)

Após a aferição de todas as combinações procedeu-se o cálculo da média para cada quadrante. Tal procedimento, baseado em Hoffmann (2002), pode ser expresso por:

$$x_{11} = \frac{p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2 + \dots + p_n \cdot x_n}{n} \quad (1)$$

Em que:

x_{11} = Média da variável de interesse (Oportunidades, Forças, Fraquezas ou Ameaças);

p_1, p_2, \dots, p_n = Pesos atribuídos de acordo com o grau de importância;

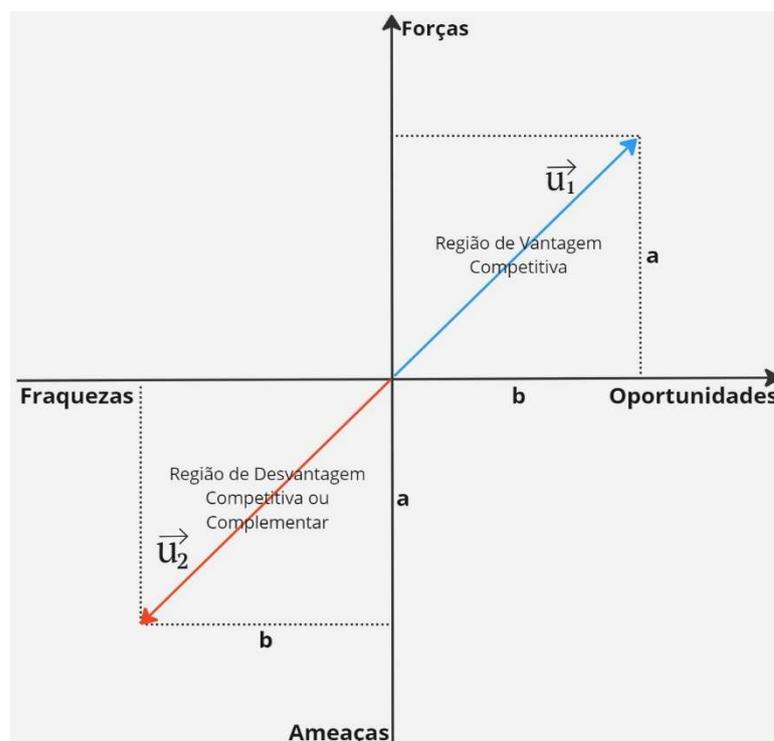
x_1, x_2, \dots, x_n = Itens de cada variável de interesse (Oportunidade 1, Oportunidade 2, ..., Oportunidade n ; Força 1, Força 2, ..., Força n ; Fraqueza 1, Fraqueza 2, ..., Fraqueza n ; Ameaça 1, Ameaça 2, ..., Ameaça n);

n = Número de itens de cada variável de interesse.

Esta média de cada variável de interesse representa um valor de referência. Estes valores de referência quando analisados aos pares podem ser lidos como vetores. Com esta interpretação vetorial da Matriz SWOT, pode-se então construir uma análise

geométrica integrada entre as Forças e Oportunidades, bem como, de Fraquezas e Ameaças. Esta interpretação geométrica da Matriz SWOT foi desenvolvida por Otero e Gache (2006). A exposição genérica desta abordagem pode ser observada na Figura 1. A análise geométrica da Matriz SWOT pode ser exposta, portanto, em quatro quadrantes e dois vetores. Esses dois vetores originam duas regiões de interesse: Região de Vantagem Competitiva e Região de Desvantagem Competitiva. Desta análise, portanto, originou-se a Matriz SWOT Porterizada.

Figura 1 –Matriz SWOT Porterizada: exposição gráfica



Fonte: Adaptado de Otero e Gache (2006).

Para viabilizar a construção geométrica da Matriz SWOT Porterizada foi necessário tornar os valores das variáveis de interesse (Oportunidades, Forças, Fraquezas e Ameaças) compatíveis, ou seja, obter uma mesma escala de valores mínimo e máximo. Sendo assim, para cada par de valores das variáveis, entendidos como um vetor, foi necessário normalizar estes valores. Para tanto, de acordo com Camargo e Boulos (2005), calcula-se a “norma” do vetor e em seguida divide-se cada componente (valor) do vetor pela “norma”. Logo, a normalização vetorial é feita através de:

$$\vec{u} = \begin{bmatrix} x_{11n} \\ x_{12n} \end{bmatrix} \Rightarrow \begin{bmatrix} \frac{x_{11}}{\sqrt{x_{11}^2 + x_{12}^2}} \\ \frac{x_{12}}{\sqrt{x_{11}^2 + x_{12}^2}} \end{bmatrix} \quad (2)$$

Em que:

\vec{u} = Vetor normalizado (que pode ser o vetor que representa as Forças e Oportunidades – vetor azul na figura 1 - ou Fraquezas e Ameaças – vetor vermelho na figura 1);

x_{11n} = Valor normalizado das Forças ou Fraquezas;

x_{12} = Valor normalizado das Oportunidades ou Ameaças;

x_{11} = Valor absoluto das Forças ou Fraquezas;

x_{12} = Valor absoluto das Oportunidades ou Ameaças.

Para estimar o tamanho da vantagem competitiva, ou desvantagem competitiva, da empresa basta calcular a área do retângulo formada a partir do vetor. Neste caso, conforme Lima (1991), tem-se que:

$$vc = a . b \quad (3)$$

Em que:

vc = Vantagem Competitiva ou Desvantagem Competitiva;

a, b = Lados do retângulo formado para a Vantagem Competitiva ou Desvantagem Competitiva;

Os cálculos efetuados neste estudo foram feitos com a utilização do software livre GeoGebra®. Isto permitiu, além dos cálculos, uma exposição gráfica que facilita o entendimento dos fenômenos observados.

Otero e Gache (2006) afirmam que embora os valores obtidos com o resultado da normalização dependam de várias hipóteses fortes, o resultado qualitativo converge com a expectativa de comportamento dessas variáveis. Para tanto, não podem existir fraquezas nulas, tampouco 100% de pontos fortes. Também é impossível desaparecer as ameaças ou ter 100% de oportunidades. Os limites obtidos têm um certo paralelismo com os limites termodinâmicos do desempenho de uma máquina térmica. Por essa razão, o chamaram limites termodinâmicos da SWOT.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi efetuada em uma empresa do setor turístico, de médio porte, localizada em Bento Gonçalves, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Esta empresa foi fundada em 1992, e atualmente é um grupo econômico detentor de três empresas. O grupo atua em segmentos de negócios diferentes, no campo do entretenimento e receptivo turístico, logo, são negócios complementares. No ano de 2016 a empresa realizou pela primeira vez o seu Planejamento Estratégico (PE), o qual contou com a participação das lideranças da empresa. O Plano foi revisado em 2017 com a presença dos mesmos participantes e alguns novos integrantes, caracterizando-o como um planejamento participativo. Durante a construção do PE o grupo utilizou a matriz SWOT conforme os conceitos apresentados na revisão de literatura deste texto.

Ao analisar as matrizes de avaliação estratégica dos anos de 2016 e 2017 observou-se que houve mudanças em relação às variáveis consideradas pela empresa. Esta configuração apresenta consequências na análise da competitividade da organização. Pois, como apresentado no Quadro 3 e Quadro 4, algumas Forças (F) relacionadas em 2016 não aparecem mais no ano de 2017, além de haver considerável diminuição no valor desta variável de um ano para o outro. As Fraquezas, tem pequeno crescimento, e a maior parte delas seguem as mesmas para os dois períodos analisados.

No que tange as Oportunidades, o quadro se mantém exatamente igual de um ano para o outro. As Ameaças sofrem pequeno crescimento e seguem praticamente iguais em 2016 e 2017. Na primeira análise desenvolvida pela empresa foram identificadas 14 Forças; 9 Fraquezas; 15 Oportunidades e 6 Ameaças. Já no ano seguinte após a revisão, foram registradas 10 Forças; 10 Fraquezas; as Oportunidades permaneceram 15 e 8 Ameaças.

Quadro 3 – Composição das Variáveis Estratégicas da Empresa Turística

Variáveis	2016	2017	Variáveis repetidas 2016 e 2017	No. iguais
Forças (FO)	14	10	FO8, FO9, FO10, FO11, FO12, FO13, FO14	07
Fraquezas (FR)	09	10	FQ1, FQ2, FQ3, FQ5, FQ6, FQ7, FQ8	07
Oportunidades (OP)	15	15	Todas	15
Ameaças (AM)	06	08	AM1, AM2, AM3, AM4, AM5, AM6	06

Fonte: elaborado pelos autores

Para facilitar o entendimento e a comparação dos dados de um ano para o outro os temas foram enumerados e apresentados no Quadro 4 que corresponde a lista de forças e fraquezas para os anos 2016 e 2017.

Quadro 4 – Lista de forças e fraquezas 2016 e 2017

Forças 2016		Forças 2017	
FO1	Nome forte no mercado	FO1	-
FO2	Equipe capacitada	FO2	-
FO3	Diferenciação de produtos	FO3	-
FO4	Atendimento	FO4	-
FO5	Inovação	FO5	-
FO6	Padronização processos	FO6	-
FO7	Marketing	FO7	-
FO8	Comissionamento	FO8	Comissionamento
FO9	Operação própria	FO9	Operação própria
FO10	Frota própria	FO10	Frota própria
FO11	Investimentos	FO11	Investimentos
FO12	Benefícios internos	FO12	Benefícios internos
FO13	Comunicação com cliente	FO13	Comunicação com cliente
FO14	Gestão de pessoas	FO14	Gestão de pessoas
		FO15	Comercial/eventos promocionais

		FO16	Plano de cargos e salários
		FO17	e-commerce
Fraquezas 2016		Fraquezas 2017	
FQ1	Sistemas de TI	FQ1	Sistemas de TI
FQ2	Comunicação Interna	FQ2	Comunicação Interna
FQ3	Terceirização	FQ3	Terceirização
FQ4	Dependência de um único produto	FQ4	-
FQ5	Opções crianças	FQ5	Opções crianças
FQ6	Opções refeições	FQ6	Opções refeições
FQ7	Experiência colaboradores	FQ7	Experiência colaboradores
FQ8	Ausência divulgação público	FQ8	Ausência divulgação público
FQ9	Comunicação procedimentos padrão	FQ9	-
		FQ10	Sobrecarga
		FQ11	Conectividade móbile
		FQ12	Estrutura de TI

Fonte: os autores

Ao analisar o Quadro 4, verifica-se que oito forças que constavam da lista em 2016 não são mais consideradas no ano de 2017. Verifica-se que as Forças “nome forte no mercado”, “equipe capacitada”, “diferenciação de produtos”, “atendimento”, “inovação” e “padronização de processos” não são contempladas como forças um ano depois, em 2017. Da mesma forma, as Fraquezas “dependência de um único produto” e “comunicação procedimentos padrão” não são consideradas em 2017. Em contrapartida, aparecem novas forças como “plano de cargos e salários”, “comercial/eventos promocionais” e “e-commerce”, também fraquezas como: “sobrecarga”, “conectividade mobile” e “estrutura de TI”.

O Quadro 5 corresponde a apresentação das Oportunidades e Ameaças para os anos de 2016 e 2017. Observa-se que na percepção dos gestores quase não houve alteração no ambiente externo, as oportunidades permaneceram as mesmas tanto para 2016 como para 2017. No caso das ameaças foram acrescentadas mais duas em 2017, além das mencionadas em 2016, “segurança e vandalismo” e “especulação imobiliária”. Mediante as discrepâncias, especialmente relacionadas com as forças foi necessária uma entrevista complementar para compreender este cenário.

Quadro 5 – Lista de oportunidades e ameaças 2016 e 2017

Oportunidades 2016		Oportunidades 2017	
OP1	Serra gaúcha	OP1	Serra gaúcha
OP2	Alta do dólar	OP2	Alta do dólar
OP3	Economia favorável ao turismo	OP3	Economia favorável ao turismo
OP4	Feiras e eventos regionais	OP4	Feiras e eventos regionais
OP5	Marketing digital	OP5	Marketing digital
OP6	Entorno estação férrea BG	OP6	Entorno estação férrea BG
OP7	Mídia espontânea BG	OP7	Mídia espontânea BG
OP8	Poder aquisitivo do público	OP8	Poder aquisitivo do público
OP9	Turismo de incentivo	OP9	Turismo de incentivo
OP10	Convênio universidade	OP10	Convênio universidade
OP11	Editais e licitações	OP11	Editais e licitações
OP12	Festas sociais	OP12	Festas sociais
OP13	Aumento da hotelaria	OP13	Aumento da hotelaria
OP14	Natal luz	OP14	Natal luz
OP15	Tour da experiência	OP15	Tour da experiência
Ameaças 2016		Ameaças 2017	
AM1	Região das hortênsias	AM1	Região das hortênsias
AM2	Receptivo de gramado	AM2	Receptivo de gramado
AM3	Sazonalidade	AM3	Sazonalidade
AM4	Leis trabalhistas	AM4	Leis trabalhistas
AM5	Concorrência regional	AM5	Concorrência regional
AM6	Atrativos noturnos BG	AM6	Atrativos noturnos BG
AM7	-	AM7	Segurança e vandalismo
AM8	-	AM8	Especulação imobiliária

Fonte: os autores

Na entrevista realizada com o gestor da empresa percebeu-se que alguns aspectos referentes à competitividade, de relevância externa, que são trazidos nas “cinco forças” de Porter (1992), atuaram de forte maneira sob a organização. O gestor relatou que em 2016 com a realização do primeiro Planejamento Estratégico, ficou claro que a dependência de

um só produto (FQ4) era perigosa, necessitando agir de forma mais agressiva em outros segmentos, como o Receptivo e Eventos.

Foi o que fizeram, porém nestes mercados já havia duas empresas líderes e de atuação forte no mercado que dificultaram sobremaneira o seu desempenho. Pode-se destacar duas das cinco forças de Porter (1992), “poder de negociação com os fornecedores”, visto que nos mercados em questão, os fornecedores são praticamente os mesmos da concorrência; e a rivalidade das empresas estabelecidas, pois de fato já havia competidores fortes nestes novos mercados em que a empresa começou a atuar mais fortemente.

Ainda de acordo com o dirigente da empresa, mudanças estruturais na empresa, como a troca de todo o sistema de gestão (implantação de novo *software*), em razão de Fraquezas apontadas em 2016 (FQ1 e FQ12), os levaram a rever as suas potencialidades, as quais apareciam de forma enfática no ano de 2016, em 2017 já não estavam tão presentes.

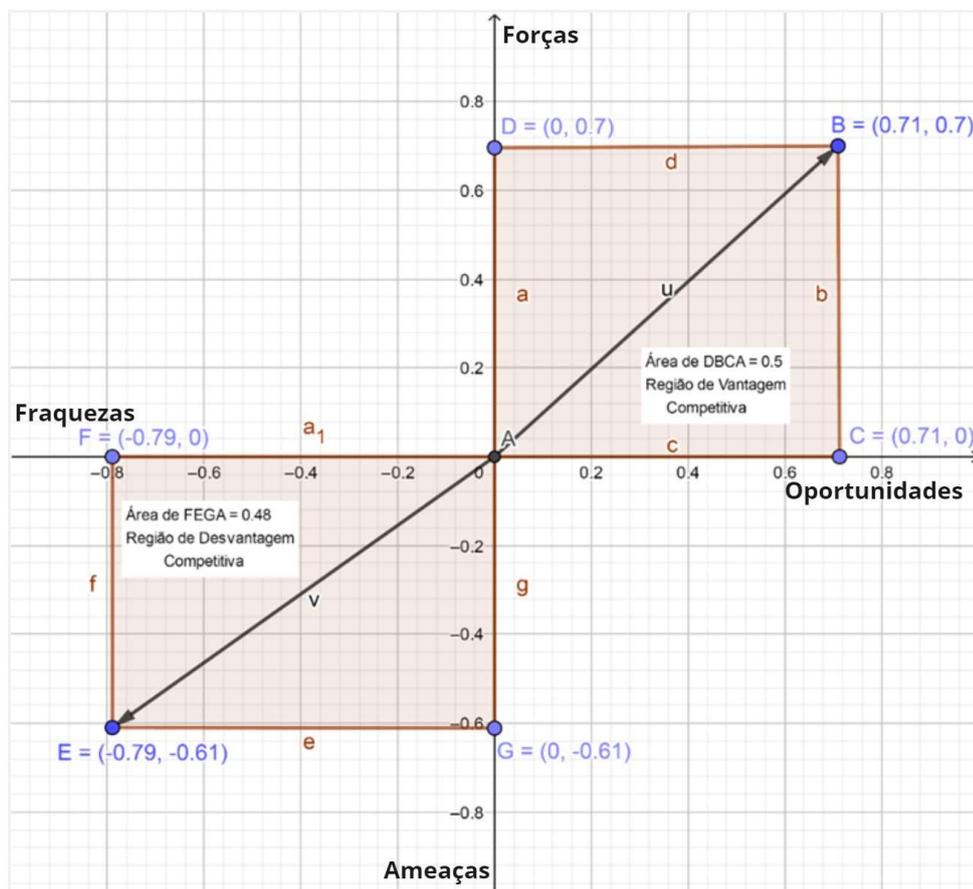
No quadro da competitividade da empresa de um ano para o outro, nota-se que são as forças que mais geram impacto sobre a mudança, coadunando com o aludido por Ferraz, Kupfer, Haguenuer (1995) de que a competitividade empresarial é definida como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Ferraz *et al* (1995), assim como Porter (1992) consideram a competitividade função de fatores intrínsecos à empresa. Estes fatores - chamados pelos autores de empresariais - são aqueles sobre os quais a empresa tem poder de decisão e que podem ser controlados por ela. Já Otero e Gache (2006) denominam estas mesmas variáveis como de controle.

A priori as Forças (FO) que tinham maior capacidade de alavancar Oportunidades (OP) em 2016 eram fatores sob os quais a empresa exerce poder, porém em um cenário onde ela tem uma maior “fatia de mercado”, que era o caso daquele ano. O que ocorreu ao adentrar em outros segmentos de atuação é que estas forças já não faziam tanta diferença. Sendo a empresa obrigada a rever as suas potencialidades observando uma mudança de cenário.

Os valores extraídos são apresentados sob a forma de vetores, seguindo a metodologia dos autores tomados como referência para que se possa avaliar as regiões de

Vantagem Competitiva e Desvantagem Competitiva, as quais são apresentadas nos Gráficos 1 e 2.

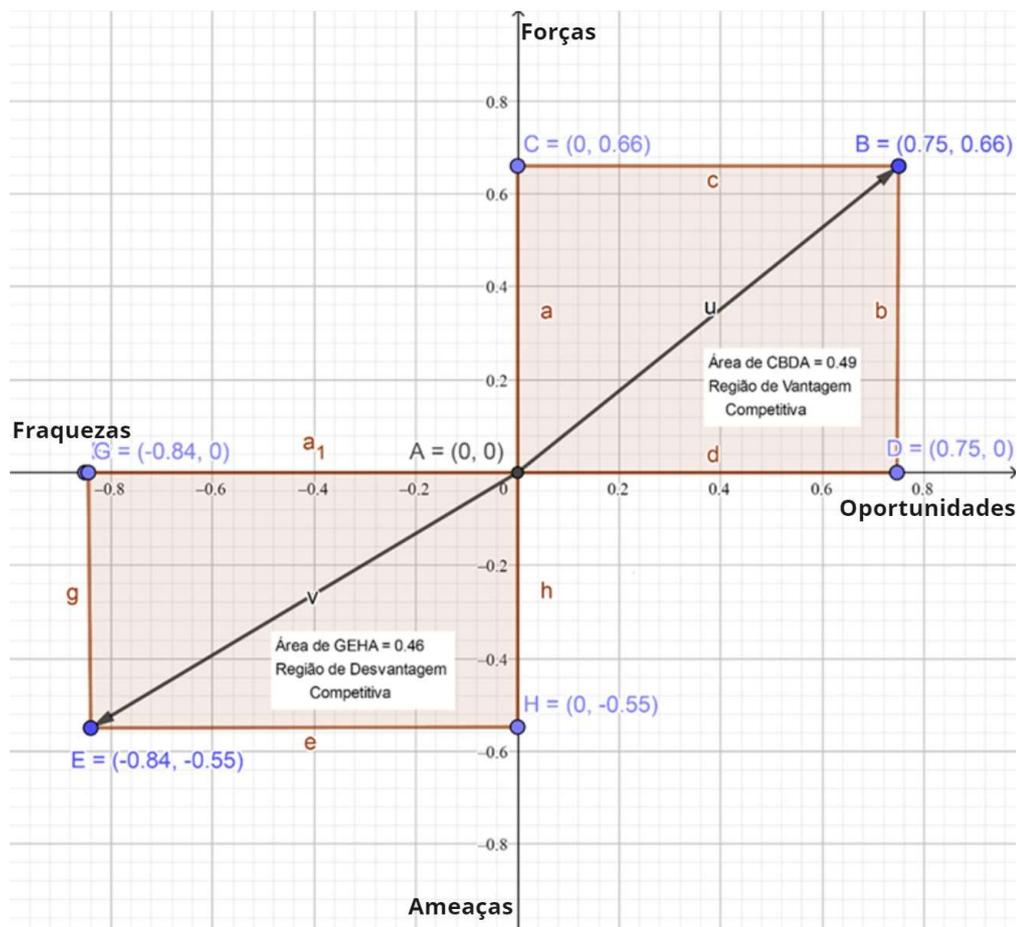
Gráfico 1: Gráfico da Matriz SWOT “Porterizada” (2016)



Fonte: elaborado pelos autores

O Gráfico 1 corresponde ao ano de 2016, tem-se o resultado de: Forças = 0,7; Oportunidades = 0,71; Fraquezas = 0,79; Ameaças = 0,61. O que consequentemente resultou em uma área de Região Competitiva = 0,5, enquanto a área de Desvantagem Competitiva = 0,48.

Gráfico 2 - Gráfico da Matriz SWOT “Porterizada” (2017)



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

No ano de 2017, de acordo com o Gráfico 2, observou-se o equivalente a: Forças = 0,66; Oportunidades = 0,75; Fraquezas = 0,84; Ameaças = 0,55. O que resultou em uma área de Vantagem Competitiva = 0,49 e uma área de Desvantagem Competitiva equivalente a 0,46.

Os gráficos mostram uma tendência, com variações de cenários que são notados por meio da análise dos dados. Portanto, é possível perceber que as Oportunidades aumentaram de 0,71 para 0,75, porém as Forças diminuíram de 0,70 para 0,66 o que caracteriza perda de competitividade visto que a região teve sensível queda de 0,5 para 0,49. Como ratifica Porter (1999, p. 29) a força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor, e em consequência, são da maior importância para a formulação da estratégia.

As Ameaças diminuíram de 0,61 para 0,55, por outro lado, as Fraquezas aumentaram de 0,79 para 0,84 o que caracteriza uma Desvantagem Competitiva, pois como as Forças também diminuíram a empresa não consegue minimizar as Ameaças.

Com os resultados obtidos, a organização pode examinar melhor as oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças (Kotler, 2006, p. 51) e decidir quanto a necessidade de maiores investimentos a fim de reduzir pontos fracos. Esse aspecto está relacionado ao pensamento de Ferraz *et al* (1995) ao tratarem do “gap” entre as capacitações da organização ao adotar novas estratégias, visto que nem sempre as capacidades acumuladas são suficientes. Nesse sentido, pode-se inferir que, ao adentrar em outros mercados, existe a necessidade de se utilizar de novas capacitações para as quais a empresa não estava preparada. Por isso a gestão da organização considerou ignorar algumas forças em 2017. Todavia, este cenário pode mudar futuramente, na medida que a organização se esforce em adquirir estas capacitações, conforme relatam Ferraz *et al* (1995).

4. CONCLUSÕES

As empresas convivem e se desenvolvem em um ambiente dinâmico e por isso o ato de planejar estrategicamente e monitorar a evolução das variáveis que comprometem a sua competitividade são cada vez mais necessários. O propósito desta pesquisa foi verificar a evolução competitiva de uma empresa de médio porte, do ramo do turismo, utilizando como perspectiva de análise a matriz SWOT “porterizada”, aplicada aos anos de 2016 e 2017.

Entende-se que a evolução competitiva depende do esforço e investimento despendido pela empresa ao longo do tempo a fim de implementar suas estratégias, como já ensinado por Ferraz *et al* (1995) e Wright *et al*, 2000. Todavia, a aplicação da metodologia desenvolvida por Otero e Gache (2006) permite demonstrar graficamente os reflexos que as mudanças de cenários e decisões dos gestores podem trazer as vantagens ou desvantagens competitivas da empresa. Esse aspecto foi alcançado pela pesquisa.

Embora não sejam grandes as diferenças dos índices obtidos nas regiões de vantagem e desvantagem competitiva para os anos de 2016 e 2017, em função das

decisões tomadas pela empresa, após o primeiro planejamento estratégico, ocorrem algumas variações nas respectivas áreas de competitividade como demonstrado nos Gráficos 1 e 2. No caso a região da vantagem competitiva caiu sensivelmente de 0,5 para 0,49 em função da entrada da empresa em novos mercados para os quais a gestão ainda não detinha toda a capacitação, conforme relatado pela entrevistada. Da mesma forma, diminuiu a região de desvantagem competitiva de 0,48 para 0,46 demonstrando que as decisões tomadas em 2017 tendem a contribuir para redução das desvantagens da empresa. Ressalta-se que, o tempo ainda é demasiado curto para inferir os efeitos das decisões, porém, é possível demonstrar graficamente o comportamento competitivo a partir da reflexão dos gestores sobre as decisões tomadas. Nesse caso, a replicação da metodologia ao longo do tempo pela empresa pode produzir indicadores de quais estratégias implementadas estão melhorando a sua condição competitiva.

O estudo contribui para a prática da gestão, ao executar uma forma de aplicação da matriz SWOT apenas proposta por Otero e Gache (2006) e pouco testada empiricamente. Nesse sentido, ao tomar como base a metodologia apresentada, as organizações podem demonstrar os efeitos das suas decisões e criar um conjunto de indicadores de competitividade acompanhando o comportamento das regiões de vantagens e desvantagens competitivas.

Do ponto de vista teórico, a contribuições desta pesquisa, ao combinar métodos de quantificação dos elementos da matriz SWOT, como os utilizados por Leitão e Costa (2002), Lobatto *et al* (2012) e Otero e Gache (2006), propicia aprofundar as reflexões sobre tais elementos da matriz SWOT, como também, melhora a forma de demonstrar os resultados obtidos com o exercício.

Algumas limitações devem ser consideradas, uma delas é o fato da necessidade de um maior horizonte de tempo, para concluir concretamente se a empresa vem aumentando a sua região de Vantagem Competitiva e se este aumento corresponde as estratégias adotadas. Outra, se refere a aplicação em um caso único, visto que em outras condições de mercado ou socioambientais os resultados podem ser diferentes. Nesse sentido, há necessidade de replicar esta metodologia em empresas de outros segmentos ou a um número maior de empresas de um mesmo setor.

Apesar das limitações, entende-se que a metodologia pode auxiliar na análise e formulação de estratégias de empresas. Ou seja, pode ser um importante balizador de

ações futuras, e pode contribuir com o avanço da teoria no que tange a pesquisa quantitativa no âmbito da estratégia. Isto porque proporciona um tratamento numérico dos fatos que puderam ser comparados aos estudos teóricos até então divulgados no meio científico.

Nesse sentido, seria interessante replicar o estudo em outros tipos de empresas do setor turístico, que possuam o planejamento estratégico e o monitorem sistematicamente, para aprofundar os conhecimentos obtidos nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, J. N. Challenges in National-level Tourism Strategy Implementation – A Long-term Perspective on the New Zealand Tourism Strategy 2015. **Int J Tourism Res.** 2017;19:329–338.

BARBOSA, A. P. A; FISCHMANN, A. A. Capacidades dinâmicas e turismo: uma análise bibliométrica. **Revista Turismo em Análise.** v. 33, n. 1, p. 177-190, jan-abr., 2022.

CAMARGO, I. de; BOULOS, P. **Geometria analítica.** 3 ed. São Paulo: Prentice Hall. 2005.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CRUZ, R. C., **Política de Turismo e Território.** São Paulo: Contexto, 2001.

DOMARESKI, T. C. R. A dinâmica evolutiva da competitividade do destino turístico Curitiba/Tese - UFPR, Setor de Ciências da Terra, Programa de Pós-graduação em Geografia, 2015.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GEOGEBRA. Disponível em < <https://www.geogebra.org/graphing?lang=pt> > Acesso em 28 fev 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERNÁNDEZ, J. G. V.; OROZCO, A. Y.A. Turismo Estratégico no Triângulo do Sol: Análise com a teoria embasada em recursos e com a teoria institucional. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios.** V.9, n.3, set./dez. 2016.

HOFFMANN, R. **Estatística para economistas.** 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson. 2002

KOTLER, P. KELLER, K.L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentise Hall, 2006.

LEITÃO, D. M., COSTA, E. A. Processo de Planejamento Estratégico: Parte 4: input para o planejamento. 2002? Notas de aula.

LIMA, E. L. **Medida e forma em geometria:** comprimento, área, volume e semelhança. Rio de Janeiro: SBM – Sociedade Brasileira de Matemática. 1991.

LOBATO, D.M; MOYSÉS FILHO, J; TORRES, M.C; RODRIGUES, M. R.A. Gestão Estratégica. E-book, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2012.

MATTAR, J. A. **Metodologia Científica na Era Digital.** 4ª ed. São Paulo, 2017

MARTINE, G. **O lugar do espaço na equação população/meio ambiente.** Revista Brasileira de Estudos de População, vol.24 no.2 São Paulo July/Dec. 2007

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-30982007000200002&script=sci_arttext&lng=pt

MCGRATH, R. G. O fim da vantagem competitiva: um novo modelo de competição para mercados emergentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MIKI, A. F. C. GÂNDARA, J. M. G. MUNÓZ, D. R. Medina. O estado atual de pesquisas sobre competitividade turística no Brasil. In. Caderno Virtual de Turismo. V. 12. N 2. Pg. 212-223. Ago. 2012.

MINAYO, M. C. S; GOMES, S. F. D. R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. São Paulo, Ed. Vozes, 2016.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Estratégia empresarial & Vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2009.

OTERO, D., GACHE, F. L. Evoluciones Dinámicas en el Diagrama FODA. Visión de Futuro. Argentina: vol. 6, n. 2, 2006.

PECHLANER, H.; SAUERWEIN, E. Strategy Implementation in the Alpine tourism industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 14/4, 2002, 157-168.

PETROCCHI, M. Gestão de Polos turísticos. São Paulo: Futura, 2001.

PEARCE, D.G. **Geografia do Turismo: fluxos e regiões no mercado e viagens**. São Paulo: Aleph, 2003.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMOS, D. M.; COSTA, C. M. Turismo: tendências e evolução. **Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**. Macapá, AP. v. 10, n. 1, p. 21-33, jan./jun. 2017.

RIBEIRO, J.A, LADEIRA, M.B, FARIA, A.F. Modelo de Referência para a Gestão Estratégica do Desempenho de Parques Tecnológicos. In REAd, Vol. 24, Nº 3, Setembro/Dezembro, p. 183-216. Porto Alegre, 2018.

RODRÍGUEZ, A. J. G., BARÓN, N. J., & MARTÍNEZ, J. M. G. Validity of Dynamic Capabilities in the Operation Based on New Sustainability Narratives on Nature Tourism SMEs and Clusters. Sustainability, 12(3), 1004, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12031004>

SILVA, D. P. Planejamento estratégico: proposta de metodologia. In. XII congresso nacional de excelência em gestão. Anais. Rio de Janeiro: FIRJAN/RJ, 29 a 30 set. 2016.