



RAM. Revista de Administração Mackenzie  
ISSN: 1518-6776  
[revista.adm@mackenzie.com.br](mailto:revista.adm@mackenzie.com.br)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

VANTI, ADOLFO ALBERTO; SOUZA LINDSTAEDT, ÂNGELA ROZANE DE; RAUCH MIOTTO,  
GENOSSI; PUGUES, LAURISE MARTHA; MURARO, MIRNA  
A CONTROLADORIA UTILIZANDO A LÓGICA FUZZY NO AUXÍLIO À EMPRESA PARA DEFINIÇÃO  
DAS PRIORIDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE  
TURISMO

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 8, núm. 1, 2007, pp. 31-58  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416699003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



# A CONTROLADORIA UTILIZANDO A LÓGICA FUZZY NO AUXÍLIO À EMPRESA PARA DEFINIÇÃO DAS PRIORIDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TURISMO

---

THE CONTROLLERSHIP APPLYING FUZZY LOGIC TO PRIORITIES  
DEFINITIONS IN CORPORATE STRATEGIC PLANNING: A CASE STUDY  
OF A TRAVELS AGENCY

## **ADOLFO ALBERTO VANTI**

Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e doutor em Administração pela Universidade de Deusto.  
Professor titular e pesquisador nos PPG de Ciências Contábeis e Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos.  
Av. Unisinos, 950, São Leopoldo – Rio Grande do Sul – RS – CEP 93022-000  
E-mail: [avanti@unisinos.br](mailto:avanti@unisinos.br)

## **ÂNGELA ROZANE DE SOUZA LINDSTAEDT**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Unijuí/RS, especialista em Controladoria de Gestão pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mestrande em Ciências Contábeis pela Unisinos e pesquisadora/bolsista da Capes.  
Av. Unisinos, 950, São Leopoldo – Rio Grande do Sul – RS – CEP 93022-000  
E-mail: [angela.rsl@gmail.com](mailto:angela.rsl@gmail.com); [alindstaedt2002@yahoo.com.br](mailto:alindstaedt2002@yahoo.com.br)

## **GENOSSI RAUCH MIOTTO**

Bacharel em Ciências Contábeis URI, especialista em Controladoria URI e mestrande em Ciências Contábeis pela Unisinos.  
Professora do Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha (Cesuc).  
Rua Silvério Manoel da Silva, 160, Colinas Cachoeirinha – Rio Grande do Sul – RS – CEP 94935-630  
E-mail: [ge.miotto@terra.com.br](mailto:ge.miotto@terra.com.br)

## **LAURISE MARTHA PUGUES**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, especialista em Administração Financeira pela Unisinos e mestrande em Ciências Contábeis pela Unisinos.  
Professora nos cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração de Empresas do Centro Universitário Metodista IPA.  
Rua Cel. Joaquim Pedro Salgado, 80, Porto Alegre – RS – CEP 90420-060  
E-mail: [laurise.pugues@ipametodista.edu.br](mailto:laurise.pugues@ipametodista.edu.br)

## **MIRNA MURARO**

Bacharel em Ciências Contábeis, especialista em Controladoria pela Universidade de Passo Fundo e mestrande em Ciências Contábeis pela Unisinos.  
Professora na Universidade de Passo Fundo.  
IES Campus I, Bairro São José – Caixa Postal 611 – CEP 99001-970  
e-mail: [mirma@upf.br](mailto:mirma@upf.br); [mirmamuraro@brturbo.com.br](mailto:mirmamuraro@brturbo.com.br)

---



## RESUMO

Este artigo demonstra o resultado de uma pesquisa que apresenta a lógica *fuzzy* contribuindo com a controladoria na formulação e avaliação das estratégias organizacionais. O objetivo deste trabalho é apresentar a lógica *fuzzy* em uma aplicação empresarial como uma técnica de análise e julgamento para a tomada de decisão, capaz de auxiliar os gestores e a controladoria na modelagem de indicadores e de estratégias organizacionais. As metodologias utilizadas, para embasar os pressupostos deste trabalho, são duas: uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso aplicado numa empresa do setor de turismo, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Neste estudo, as variáveis serão analisadas por meio da aplicação do modelo de administração lógica, desenvolvido por Espín, Becker e Vanti (2005), sistema este embasado nos pressupostos da lógica *fuzzy*. Ao final da investigação, demonstra-se que a lógica *fuzzy* pode ser um instrumento utilizado com sucesso pela controladoria na construção e visualização da priorização dos objetivos e das ações estratégicas.

## PALAVRAS-CHAVE

Lógica *fuzzy*; Análise *Swot*; Tomada de decisão; Controladoria.

## ABSTRACT

This article shows the result of a research which presents the fuzzy logic contributing to the controllership board in the formulation and evaluation of organizational strategies. The goal of this work is to present fuzzy logic as an analyses and judgement technique for decision making, able to help the manager and the controllership board in shaping organizational strategies and indicators. To embase the premises of this work, two methodologies are used: a bibliographic research and a case study, applied in a tourism company, located

in Rio Grande do Sul state, Brazil. In the study the variables will be analyzed by the application of the logical administration model developed by Espín, Becker e Vanti (2005), a system which is embased on premisses of fuzzy logic. At the end of the investigation it is demonstrated that the fuzzy logic can be successfully applied by the controllership board in the construction and visualization of priorities of strategic actions.

## KEYWORDS

Fuzzy logic; Swot analyses; Decision making; Controller board.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de turismo, no atual cenário brasileiro, altera-se constantemente em razão das políticas econômicas, da demanda crescente, do incremento do tamanho e da complexidade das empresas que se voltam para o atendimento tanto das pessoas físicas como das jurídicas. Além disso, um fator que preocupa o setor é a venda direta de serviços de turismo pela internet, que ainda não está consolidada, mas que, com o passar do tempo, pode tornar-se uma ameaça para o setor.

Em razão das mudanças ambientais constantes, do aumento da competitividade, da globalização e das ameaças ao setor, torna-se essencial que as empresas de turismo desenvolvam sistemas ou instrumentos que produzam informações confiáveis. Essas informações são necessárias tanto para o planejamento estratégico, vital a todas as organizações, quanto para a controladoria, na busca da monitoração do ambiente e verificação das mudanças que podem afetar o desempenho da empresa.

Niño e Gouvêa (2004) apresentam dados publicados no Congresso Brasileiro de Turismo de 2002, nos quais relatam que as agências de viagens no Brasil movimentam US\$ 10 bilhões anuais com serviços de vendas de passagens aéreas, hospedagem, transporte terrestre e outros serviços, empregando mais de 35 mil pessoas em 7 mil agências distribuídas no país.

As agências de viagens, na medida em que exercem a função de intermediadoras entre os produtos turísticos e os usuários, necessitam construir um planejamento estratégico flexível que utilize as informações do ambiente externo e interno fornecidas pela análise *Swot (strengths, weaknesses, opportunities e threats)*. Esse procedimento tem como objetivos a busca de uma tomada de decisão

e a implementação de ações eficazes que permitam que as empresas de turismo superem as ameaças impostas pelo mercado e também os seus concorrentes, visando à manutenção efetiva de suas atividades.

Diversas ferramentas podem ser utilizadas no auxílio ao processo de gestão das empresas, com o objetivo de adequar as estratégias organizacionais ao seu mercado de atuação. Uma dessas ferramentas são os sistemas desenvolvidos com os atributos da lógica *fuzzy*. Rodrigues e Santos (2004, p. 2) expõem que a lógica *fuzzy* migrou dos conceitos nascidos na engenharia para os campos das ciências sociais e administração, porém assinalam que “existem poucas experiências estudadas com relação à utilização da lógica *fuzzy* como instrumento de análises e formulação de teorias em administração”. Esses autores complementam que, especialmente, no Brasil existem poucos estudos teóricos e empíricos de aplicação dessa lógica para os problemas enfrentados pela administração.

Nesse contexto, este artigo propõe-se a apresentar a importância da utilização pela controladoria de um instrumento, no caso um sistema desenvolvido com base nos pressupostos da lógica *fuzzy*, destinado à visualização e priorização dos objetivos e das ações estratégicas de uma agência de turismo, auxiliando com informações precisas para a estruturação do planejamento estratégico e também para a tomada de decisão eficaz.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO TURÍSTICO

O negócio turístico de atração e movimentação de pessoas depende da eficiente gestão da informação. Para tanto, apresentam-se aqui um estudo e uma aplicação real que consideram o uso de técnicas de inteligência informacional a serem aplicadas em empresas atuantes no setor. Beni (2001) desenvolve uma análise estrutural do turismo com uma visão sistêmica e holística muito significativa para a geração de novos negócios turísticos. O autor afirma que cada variável de um sistema interage com outras de maneira tão completa, que causa e efeito não podem ser separados. O relacionamento é a chave desse entendimento, e a estruturação disso ocorre via gestão de técnicas inteligentes de tomada de decisão.

Conforme Montejano (1999), o turismo pode ser definido como a teoria e a prática de todas as atividades relacionadas com a atração, prestação de serviços e satisfação das necessidades dos turistas. O turismo é fundamentalmente um conjunto de técnicas baseadas em princípios científicos que têm como finalida-

de prestar uma série de serviços às pessoas que dedicam seu tempo para viajar, convertendo-se em turista ou excursionista.

De acordo com De Masi (1999), a economia industrial transforma-se em economia de serviços, em que o ser humano vive mais, tem sua jornada de trabalho reduzida e permanece mais tempo realizando lazer. Então, a revitalização econômica ressurge por meio de diferentes tipos de lazer e de turismo, proporcionando ao indivíduo um maior consumo relacionado a produtos e serviços turísticos: passeios, viagens, gastronomia e, principalmente, vida em contato direto com a natureza. O mercado turístico contempla sistematicamente três questões principais: o que produzir, como produzir e para quem produzir; síntese da função de planejar. Essas questões proporcionam uma segmentação de mercado e a identificação de comportamentos referente às preferências dos turistas. Nesse sentido, a gestão de informação atua de maneira significativa e estratégica, em que é possível antecipar e decidir investimentos, como realizar propaganda dos locais turísticos, onde anunciar, para que tipo de perfil de consumidor potencial, entre outros aspectos.

O planejamento clássico do turismo preocupa-se em detalhar planos e metas para um objetivo futuro, enquanto é mais adequado desenvolver um planejamento mais sistemático e cibernético, contemplando de maneira conjunta metas, informações contínuas, projeção e simulação de eventos futuros, avaliação, escolha e monitoração contínua. Muitos estão familiarizados com as seguintes etapas do processo de planejamento turístico: identificação de problemas e opções; fixar metas, objetivos e prioridades; coletar e interpretar dados; preparar planos; esboçar programas para implementação do plano; avaliar impactos em potencial dos planos e programas de implementação; rever e adotar planos; rever e adotar programas de implementação dos planos; administrar programas de implementação; e monitorar seus impactos.

Mesmo que se alcancem todas essas etapas, deve-se ter o cuidado de elaborar um planejamento que conte com as incertezas do ambiente, e, por isso, a maioria dos modelos apresentados na literatura acaba falhando em sua implementação prática. Mais adiante se contempla o rumo da continuidade da presente pesquisa com o enfoque de *fuzzy logic*, em que a referida metodologia considera de maneira diferenciada a dinamicidade do processo decisório e consequentemente de um planejamento turístico interativo (HALL, 1994).

No processo de planejamento turístico estratégico, são identificados componentes-chave que fazem parte de um planejamento formal inserido em um ambiente influenciado por diferentes razões: exigências das partes interessadas, necessidade percebida, reação diante da crise e adaptação, inovação e difusão de idéias (HALL, 1994). A partir do término e da entrega do planejamento estraté-

gico, este deve ser interativo e adaptável em razão das forças externas e internas que o afetam. À medida que o ambiente se altera, o instrumento de planejamento estratégico também deve mudar. Isso é o que toda obra científica afirma como correta e viável, mas que na prática dificilmente ocorre. A falta de planejamento poderá acarretar ao setor do turismo um escasseamento de recursos naturais, inviabilizando assim a comercialização e provocando o abandono da demanda por determinados locais (ROSE, 2002).

Na prática, torna-se muito difícil a conversão da estratégia empresarial em ações operacionais, e muitas análises estratégicas são perdidas ao longo de um processo, muitas vezes, burocrático e demorado. Porter (1986) alertou sobre o problema da incapacidade de distinguir a estratégia da eficácia operacional, já que esta última gera uma busca exagerada pela produtividade, qualidade e velocidade, com ferramentas e técnicas gerenciais como gestão da qualidade total e reengenharia, o que pode ser constatado atualmente sobre o questionamento de uma rentabilidade sustentada.

## 2.2 A APLICAÇÃO EMPRESARIAL DA LÓGICA FUZZY

A lógica *fuzzy* tem por objetivo modelar de modo aproximado o raciocínio humano, a fim de desenvolver sistemas capazes de tomar decisões racionais em ambientes de incerteza e imprecisão. Essa lógica fornece mecanismo para manipular informações imprecisas, tais como os conceitos de muito, pouco, pequeno, alto, bom, quente, frio etc., fornecendo uma resposta aproximada para uma questão baseada em um conhecimento que é inexato ou incompleto (TURTLE; BECTOR; GILL, 1994).

A teoria *fuzzy* foi apresentada em 1965 por Lofti A. Zadeh, professor do Departamento de Engenharia Elétrica e Ciências da Computação da Universidade de Berkeley, Califórnia (SHAW; SIMÕES, 1999). Essa teoria manifesta-se em uma lógica denominada *fuzzy*, que é multivaloradora, isto é, reconhece diversos valores, assegurando que a verdade é uma questão de ponto de vista ou de graduação. Dessa forma, essa teoria viola as suposições da lógica de Aristóteles, que é bivalente, e reconhece somente dois valores: verdadeiro e falso; o que a impede de ser, ao mesmo tempo, parcialmente verdadeira e parcialmente falsa (SHAW; SIMÕES, 1999). Essa lógica flexibiliza a pertinência de elementos aos conjuntos e cria a idéia de grau de pertinência, ou seja, determinado elemento pode pertencer parcialmente a um dado conjunto.

Segundo Shaw e Simões (1999), o professor Zadeh (1965) verificou que a tecnologia disponível era inadequada para o controle automático de processos

industriais, biológicos ou químicos, que apresentassem situações de definição ambígua, que não fossem passíveis de tratamento e processamento pela lógica computacional. O artigo “*Fuzzy sets*” publicado por Zadeh (1965) resumiu os conceitos dos chamados conjuntos *fuzzy*, que, posteriormente, evoluíram para a lógica *fuzzy*.

O que Zadeh (apud SHAW; SIMÕES, 1999) propõe é considerar uma função de pertinência que forneça um grau de pertinência de 0 a 1 dos diversos números ao conjunto considerado, onde o grau de pertinência 1 corresponde à pertinência total. Essa extensão da função característica da lógica clássica para o intervalo [0,1] originou os conjuntos *fuzzy* e possibilitou, entre outras coisas, a utilização de variáveis lingüísticas, permitindo a exploração do conhecimento humano no desenvolvimento de muitos sistemas.

Inicialmente, a teoria da lógica *fuzzy* enfrentou forte resistência por parte da comunidade científica, principalmente por estatísticos norte-americanos. Entretanto, a despeito de todos os preconceitos, muitos pesquisadores vislumbraram as possibilidades que essa teoria oferecia, e trabalhos surgiram em todo o mundo, particularmente, no Japão, onde a lógica *fuzzy* encontrou solo fértil para desenvolver-se rapidamente. Em 1972, formou-se no Japão o primeiro grupo de pesquisas em sistemas *fuzzy*, coordenado pelo professor Toshiro Terano, e em 1984 iniciou-se um importante capítulo do desenvolvimento dessa teoria, com a apresentação do primeiro controlador *fuzzy* criado por E. Mandani, no Reino Unido (SHAW; SIMÕES, 1999).

Shaw e Simões (1999) afirmam que nas áreas onde é necessário lidar com a imprecisão, a subjetividade e o desconhecimento, essa teoria tem demonstrado grande capacidade de aplicação, ajudando profissionais a produzir modelos condizentes com as necessidades e realidades, mesmo com dados que apresentem alto grau de incerteza.

Para Gupta (1977, p. 9), “a teoria dos conjuntos difusos procura remover a barreira da linguagem existente entre o ser humano, que raciocina por meio de palavras imprecisas; e a máquina, que aceita apenas ordens ou instruções precisas”. Uma publicação da *Stoner Engineering* (2003) salienta que, atualmente, diversas indústrias têm aplicado a lógica *fuzzy* na resolução de problemas e obtiveram excelente retorno financeiro. Dessas empresas, podem-se destacar: Canon, Hitachi, Sony, Nissan, Epson e Honda. Nos últimos anos, por meio de aplicações da lógica *fuzzy*, sistemas complexos de gestão empresarial podem ser contemplados, como será evidenciado neste estudo.

## 2.3 APLICAÇÃO DA LÓGICA FUZZY NA ADMINISTRAÇÃO

Da mesma maneira que o mundo envolve percepções, a administração das organizações, muitas vezes, não possui fronteiras nítidas e bem definidas, e é repleta de ambigüidades e incertezas (RODRIGUES; SANTOS, 2004). Nesse sentido, Costa Jr. et al. (2005) argumentam que a lógica fuzzy, um instrumento utilizado amplamente com sucesso na área de engenharia, pode, também, ter o seu potencial empregado na construção de soluções à tomada de decisões.

Costa Jr. et al. (2005) afirmam ainda que a utilização da abordagem administrativa adequada à missão institucional é muito importante, pois, dentre outras finalidades, pode auxiliar a gestão na importante tarefa de alocação de recursos, norteando investimentos de forma mais eficaz nos atuais ambientes altamente competitivos. Assim, para manter o equilíbrio dinâmico do sistema, as variáveis organizacionais precisam ser monitoradas e ajustadas periodicamente, para que novas abordagens administrativas possam ser identificadas e priorizadas pela administração. Para esses autores, nesse cenário de incerteza constante, a lógica fuzzy é uma forma de gerenciamento das imprecisões do contexto organizacional.

Nesse sentido, Kaufmann e Gupta (apud RODRIGUES; SANTOS, 2004, p. 8) apresentam uma das aplicações possíveis da lógica fuzzy na administração, o processo de orçamentação das empresas, com base na seguinte premissa:

Todo novo orçamento anual deve ser justificado com base nas atividades a serem desenvolvidas em todas as unidades, departamentos e divisões. Como se torna difícil o estabelecimento de um orçamento preciso, os autores sugerem que a utilização de números fuzzy traz resultados mais realistas do que aqueles atingidos no processo determinístico tradicional.

Alguns trabalhos sobre a aplicação da lógica fuzzy na área de gestão são citados por Rodrigues e Santos (2004), a saber: utilização dos conceitos da lógica fuzzy para propor um novo sistema de crédito para uma empresa de Taiwan (SYAU; HSIEH; LEE, 2001); avaliação do seqüenciamento de atividades de projetos de desenvolvimento dos produtos (WANG, 1999); método de otimização de fluxo de caixa em empresas multinacionais (TURTLE; BECTOR; GILL, 1994); método de avaliação de desempenho de rodovias concessionárias sob a óptica do usuário (CURY; VEIGA, 2003); análise do espaço urbano modelado por meio da teoria dos sistemas nebulosos, aplicada a sistema de informação geográfica (BURLAMAQUI; YEE, 2002).

Na área de negócios e finanças, podem-se citar os seguintes estudos: avaliação de riscos de crédito de arrendamento mercantil ou *leasing* em um banco

europeu (GÜLLICH, 1996); sistema de suporte à decisão em uma empresa de comércio exterior (YUIZE, 1991); vigilância do comércio interno com lógica *fuzzy* (HOULDER, 1994).

Além desses estudos, destaca-se o trabalho de Espín, Becker e Vanti (2005), que demonstra a utilidade dos modelos baseados na lógica *fuzzy* para estabelecer as prioridades de ações e objetivos estratégicos, apresentando a aplicação do modelo em um estudo de caso realizado em uma empresa de comércio exterior.

Segundo Espín, Becker e Vanti (2005, p. 6),

a administração lógica utiliza modelos baseados em lógica difusa obtidos por meio de técnicas de engenharia do conhecimento com base na literatura e na experiência, para o ganho de competitividade por meio da integração estratégica das organizações. Os modelos permitem a tomada de decisões coerentes, pela integração com os diretores e especialistas da organização, a informação disponível e o projeto de mudança da empresa.

Mediante o desenvolvimento do posicionamento estratégico, em que se insere a validação da missão, alinhamento da visão ao escopo de atuação da empresa, muitas vezes são necessários ajustes e revisões estratégicas. Essa revisão pode ser efetuada pela análise *Swot*, com posterior identificação e avaliação das prioridades por meio de sistemas de administração lógica.

O sistema apresentado matematicamente por Espín, Becker e Vanti (2005) traz na sua composição um conjunto de regras, variáveis e funções de pertinência, mostrando-se útil na avaliação prática das ambigüidades, incertezas e complexidades do planejamento estratégico, porque processa conjuntamente a matriz *Swot* com objetivos estratégicos e com ações. Esse sistema foi aplicado no presente estudo para avaliação da priorização de importância dos objetivos, das ações, oportunidades, ameaças, forças e fraquezas constantes no planejamento estratégico de uma empresa de turismo, multiplicando-se entre si as variáveis já apontadas.

O sistema desenvolvido por Espín, Becker e Vanti (2005) baseia-se nos seguintes critérios, para graus de pertinência de uma variável em outra: 0 = falso; 0,1 = quase falso; 0,2 = bastante falso; 0,3 = algo falso; 0,4 = mais falso que verdadeiro; 0,5 = tão falso quanto verdadeiro; 0,6 = mais verdadeiro que falso; 0,7 = algo verdadeiro; 0,8 = bastante verdadeiro; 0,9 = quase verdadeiro; 1 = verdadeiro. O referido sistema, desenvolvido em linguagem Delphi em parceria internacional, processa a combinação das matrizes *Swot* entre si e a *Swot* com objetivos e ações, já que parte de seu programa incorporou funções presentes no software Matlab.

## 2.4 A ANÁLISE SWOT E A AVALIAÇÃO DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

A análise *Swot* contextualiza-se na gestão estratégica e busca um plano de ação para desenvolver uma vantagem competitiva para a empresa, que está relacionada com a escolha de um caminho na execução de suas atividades diárias. Esta análise está representada na própria definição da matriz *Swot* (ANDREWS, 1974). O resultado desta análise gera, para a empresa, uma postura estratégica de convergência à definição da missão institucional. Por meio desta análise, é possível a construção de estratégias que auxiliem a administração no aproveitamento dos pontos fortes e a correção ou eliminação dos pontos fracos existentes, contemplando os objetivos da empresa por meio de esforços táticos e operacionais exercidos pelo grupo funcional (WRIGHT; KROLL; PARSELL, 2000).

Então, para que uma empresa tenha conhecimento de sua realidade, é preciso que reconheça os seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades que o mercado possa lhe oferecer.

### 2.4.1 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A empresa recebe constantemente influência de forças externas que mudam sua rotina e acarretam problemas ao seu desempenho. Portanto, a partir do momento em que é analisado o ambiente externo onde uma empresa está inserida, a identificação de suas oportunidades e ameaças pode ser realizada. Segundo Oliveira (1991), as oportunidades são as forças ambientais que não são controladas pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica; ao passo que as ameaças são as forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam barreiras à sua ação estratégica. Por meio dessas forças, torna-se possível a análise do macroambiente. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), as forças ambientais são compostas por forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais.

### 2.4.2 PONTOS FORTES E FRACOS

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), quando o ambiente interno de uma empresa é compreendido, então é possível analisar suas forças e fraquezas. A avaliação dos pontos fortes e fracos de uma organização proporciona facilidade na formulação estratégica. Os pontos fortes e fracos de uma empresa são constituídos, principalmente, por elementos de recursos humanos e organizacionais. Os primeiros dizem respeito às experiências, às capacidades, aos conhecimentos, às habilidades e ao julgamento de todos os funcionários da empresa, ao passo que os

organizacionais referem-se aos sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, sistemas de informação e sistemas de controle (WRIGHT; KROLL; PARSELL, 2000). De acordo com Oliveira (1991), ponto forte é a diferenciação da empresa, o que lhe concede uma vantagem operacional no ambiente empresarial, e ponto fraco é a situação da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Em cada negócio, devem-se avaliar suas fraquezas e forças, analisando suas competências financeiras, de fabricação e organizacionais, enquanto se classifica cada fator analisado como uma fraqueza, uma força ou uma característica neutra (KOTLER, 2000). Dessa maneira, a classificação bem definida das forças e fraquezas pode levar a uma melhor mensuração e compreensão de seus fatores, criando um plano para melhorar o que está sendo alterado ou corrigido.

A análise *Swot*, com suas informações, auxilia na realização do planejamento estratégico e é útil à controladoria, pois, durante as fases de execução e controle, fornece informações sobre o ambiente, que proporcionarão a correção das ações e influenciarão nas decisões a serem tomadas, necessárias ao êxito da empresa.

## 2.5 A CONTROLADORIA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por causa do aumento da complexidade das organizações, verifica-se a necessidade de um sistema adequado de planejamento estratégico e controle gerencial que acentue cada vez mais a importância da controladoria na administração estratégica, pois esta fornece informações e avaliações do ambiente interno e externo, acompanhando a execução das atividades da empresa.

A administração estratégica é definida como um processo contínuo e integrativo, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. O processo de administração estratégica envolve uma série de etapas, tais como: execução da análise do ambiente, definição do posicionamento competitivo e das diretrizes organizacionais, formulação das estratégias, implementação da estratégia e controle estratégico (CERTO; PETER, 1993).

Nesse contexto, o planejamento estratégico insere-se no processo de administração estratégica como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. O planejamento estratégico é a etapa do processo de gestão que define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, perseguindo como resultado o equilíbrio das funções internas da empresa com as suas variáveis ambientais.

Conforme Guerreiro (1989), o planejamento estratégico produz as diretrizes estratégicas, a fim de aproveitar os pontos fortes e oportunidades, evitar as ame-

aças e corrigir os pontos fracos decorrentes do comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno.

Kaplan e Norton (2000, p. 84) apresentam a estratégia como um processo que

[...] não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um processo contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida, para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e da retaguarda de apoio dos escritórios.

Uma das principais responsabilidades da controladoria é o alinhamento do sistema de informações com as estratégias da empresa. A controladoria necessita ter uma visão sistêmica que permita auxiliar os gestores de cada área na estruturação do seu sistema de informações, oferecendo a estes um controle efetivo das operações e, principalmente, alinhando o sistema de informações da área com o sistema de informações geral da organização. Segundo Oliveira, Perez Jr., Silva (2004, p. 13), a controladoria pode ser entendida como “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade”.

Segundo Padoveze (2005, p. 43), o sistema de informações

é um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

O sistema de informações deve ser estruturado de forma que gere informações que sirvam de base para o planejamento e controle da organização.

O planejamento estratégico nasce de um processo de tradução das informações em planos, para atingir os objetivos organizacionais. Destaca-se a controladoria na função de auxílio aos gestores em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, consolidando idéias para o processo decisório subsequente. Para auxiliar nessa etapa, pode ser utilizada a análise *Swot*, que identifica os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças da organização (PADOVEZE, 2005).

Segundo Padoveze (2005, p. 96),

a controladoria na função estratégica abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não-financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia empresarial.

O planejamento estratégico geralmente é realizado pelos diversos gestores da organização, partindo da visão da alta direção. Com isso, são identificados os pontos em que a empresa deve atuar a fim de atingir os resultados desejados. Porém, identificar quais são as ações prioritárias é em geral uma tarefa difícil, pois um grande número de informações é representado de forma qualitativa e depende de certo grau de arbitrariedade dos gestores.

Para auxiliar nessa tarefa, atualmente, as empresas buscam encontrar sistemas que permitam identificar quais são as ações prioritárias, e um exemplo da utilização dos resultados desses sistemas é demonstrado no estudo de caso descrito neste artigo. O sistema apresentado visa o direcionamento dos esforços, conforme a escala de prioridades determinadas pelos graus de pertinência atribuídos na avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ampliado com a integração aos objetivos estratégicos e ações/iniciativas, identificadas no planejamento estratégico, o que proporciona uma tomada de decisão mais eficaz.

Os sistemas configurados com base na lógica fuzzy auxiliam a controladoria e os gestores na construção do planejamento estratégico desde a realização da análise *Swot*, mapeando as definições de prioridades atribuídas pelos gestores (graus de pertinência), processando informações e analisando os resultados gerados pelo sistema por meio do controle e *feedback* das informações.

A participação da controladoria é fundamental em todas as fases do planejamento, porém seu foco principal de atuação está em exercer o controle da execução do planejamento. Essa é responsável por fornecer informações sobre o que ocorreu e compará-las com o que foi previsto, bem como estabelecer padrões de desempenho e acompanhar a evolução dos planos estabelecidos, apontando, caso necessário, as alternativas de mudança dos planos traçados.

Pelo controle, é possível identificar possíveis falhas na execução e até no planejamento. Evidencia-se, ainda, que, para um controle eficaz, é necessário um sistema de informações integrado capaz de registrar todas as operações da empresa, desde o nível operacional até o planejamento estratégico.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa pode ser definida, segundo Gil (1999, p. 42), “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico cujo objetivo fundamental [...] é descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos”. Considerando que o objetivo deste trabalho é apresentar a lógica *fuzzy* como uma técnica de análise e julgamento para a tomada de decisão, esta pesquisa pode ser considerada qualitativa e quantitativa, pois traduz a verbalização do planejamento estratégico em análise quantitativa.

O presente trabalho foi aplicado em um caso, e, segundo Yin (2001), o melhor benefício da aplicação do método de estudo de caso é que ele permite a descrição e a compreensão detalhadas de um problema gerencial em particular.

Este estudo de caso foi realizado na Turismo Serviços e Agenciamento Ltda. (TSA), onde foi realizada a coleta de dados por meio de entrevistas com o gerente da agência. Aplicou-se, inicialmente, um questionário aberto, e num segundo momento um questionário estruturado com base na análise de *Swot* da empresa, tendo sido atribuídos, pelo gerente da empresa estudada, os graus de pertinência. Ao final, esses dados foram processados no sistema desenvolvido por Espín, Becker e Vanti (2005), o qual utiliza o modelo de administração baseado na lógica *fuzzy*, identificando-se os elementos de maior importância para a atuação estratégica da empresa estudada.

A técnica utilizada neste estudo foi a entrevista em profundidade, que é um constructo comunicativo de um marco social na sua realização, em que o entrevistador grava a entrevista para depois transcrevê-la ao texto final. A vantagem de gravar a entrevista é a de captura de uma riqueza imensa de comentários sobre determinado tema, sempre que o entrevistado seja uma pessoa reconhecida e com poder de decisão na organização abordada ou pertença ao nível estratégico desta.

A entrevista deve ser administrada para que se mantenha uma relação comunicativa de saberes mínimos, compartilhada entre entrevistador e entrevistado no estabelecimento do tema em questão e dos objetivos do diálogo (GILDDENS, 1991). Deve ser considerada uma interação verbal aquela que se configura por uma negociação entre pessoas e que é regulada por um marco ou território referencial (GOFFMAN, 1979), em que se estabeleça uma referência do tema tratado.

### **4 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS**

A Turismo Serviços e Agenciamento Ltda. (TSA), fundada em 1987, localizada na Avenida Benjamin Constant, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Bra-

sil, é uma empresa que efetua a venda de passagens nacionais e internacionais, cruzeiros marítimos, pacotes especiais para grupos, câmbio, reservas de hotéis e veículos, prestando um atendimento personalizado, nas excursões nacionais e internacionais, a empresários e em feiras e eventos.

Na realização do presente estudo, primeiro, foi realizada uma análise *Swot* da empresa, na qual se elencaram as forças e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente. Também foram identificados os objetivos estratégicos e as ações definidas pela empresa, que serão descritos a seguir.

## 4.1 ANÁLISE SWOT, OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

### 4.1.1 PONTOS FORTES

- A. Formação de times em atribuições específicas.
- B. Responsabilidades/comprometimento.
- C. Cronograma de treinamento de novas tecnologias em vendas.
- D. Adoção de metas de vendas e minimização de despesas.

### 4.1.2 PONTOS FRACOS

- A. Remuneração variável *versus* baixa de comissões das companhias aéreas.
- B. Foco maior em venda de passagens aéreas, com baixa produção em pacotes turísticos.
- C. Controles administrativos e financeiros.

### 4.1.3 OPORTUNIDADES

- A. O setor de turismo cresce mundialmente.
- B. O produto viagem populariza-se, aumentando a venda em escala.
- C. O conceito da compra virtual ainda não é confiável.
- D. Segmentação de mercado como: turismo ecológico, religioso, corporativo, melhor idade etc.
- E. Mudança de cultura do cliente em procurar bom prestador de serviços.
- F. Mudança de conceito de agente para consultor de viagens.

#### 4.1.4 AMEAÇAS

- A. O *e-commerce* prepara-se para ser o maior concorrente no setor de viagens e atualmente já é o tema mais pesquisado na internet, fazendo dos *sites* de busca um grande portal de informações turísticas.
- B. Fornecedores como companhias aéreas e hotéis não vêem o agente de viagem como principal distribuidor/vendedor.
- C. Reconhecimento e categorização do agente de viagens como entidade de classe e fomento econômico.
- D. Decisão judicial desfavorável às determinações de redução do comissionamento do agente de viagens, atualmente em trânsito no Judiciário.
- E. Diminuição de comissões desses fornecedores, com objetivo de obter minimização de custos.

#### 4.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- A. Organização funcional.
- B. Implementação de produtos firmados em pacotes turísticos como alternativa à venda maciça de passagens aéreas.
- C. Adoção de metas de vendas.
- D. Levantamento histórico da empresa no que diz respeito aos ciclos estratégicos.
- E. Plano de revisão.

#### 4.1.6 AÇÕES

- A. Identificação com os funcionários comprometidos com as mudanças.
- B. Aspirações pessoais alinhadas com as aspirações da empresa.
- C. Formação de cronograma e programa de pacotes turísticos para o ano de 2006.
- D. Foco em público-alvo.
- E. Contato com fornecedores para buscar condições específicas.
- F. Quantificação de metas de vendas e despesas.
- G. Qualificação de metas com manutenção e expansão de clientes.
- H. Visão histórica dos ciclos de vendas e financeiros apoiados na condição atual, como base para projetar o estado desejado.
- I. Reuniões periódicas para correção de rota.

Com base nos pontos fortes e fracos, nas oportunidades e ameaças, nos objetivos estratégicos e nas ações definidas pela empresa, foram elaborados os qua-

dros de 1 a 5. Esses quadros possibilitaram os cruzamentos das características do ambiente *versus* objetivos estratégicos; características do ambiente *versus* características da organização; objetivos estratégicos *versus* características da organização; objetivos estratégicos *versus* ações; e objetivos estratégicos *versus* objetivos estratégicos. Com base nesses cruzamentos, foram atribuídos, em entrevista com o gerente da agência de turismo, os graus de pertinência de 0 a 1. Os itens de maior relevância no cruzamento de cada quadro estão apontados com um grau mais elevado de pertinência, conforme o grau de influência de um item no outro, com raciocínio inverso para os itens de menor relevância. A seguir, são apresentados os resultados obtidos nesses cruzamentos:

QUADRO I

CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE *VERSUS* OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE												Presença	
	OPORTUNIDADES						AMEAÇAS							
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E			
A	0,3	0,5	0,8	1	0,9	1	1	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8		
B	0,9	1	0,9	0,9	1	1	1	0,8	0,9	0,4	0,9	1		
C	0,8	1	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	0,5	0,3	0,9		
D	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,9	0,7	0,6	0,7		
E	0,3	0,7	0,8	0,9	0,8	0,7	0,9	0,6	0,4	0,9	0,8	0,8		
Presença	0,9	1	0,5	0,9	0,9	0,5	0,5	0,5	0,9	0,9	0,9	0,9		

QUADRO 2

		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS			PRESENÇA		
		A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E
<b>Forças</b>												
A	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,7
B	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,8	0,8	0,2	0,2	0,2	0,7	0,8
C	0,7	0,8	0,9	1	1	1	0,6	0,6	0,5	0,5	0,3	0,9
D	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,8
<b>Fraquezas</b>												
A	0,2	0,2	0,5	0,5	0,3	0,8	0,7	0,3	0,3	0,3	0,9	0,6
B	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,6	1	1
C	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,5

**QUADRO 3**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VERSUS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
		A	B	C	D	E
<b>Forças</b>						
A	1	0,8	1	0,7	0,9	
B	1	0,6	0,9	0,7	0,7	
C	1	1	0,9	0,8	0,9	
D	0,9	0,7	1	0,9	1	
<b>Fraquezas</b>						
A	1	0,7	0,9	0,6	0,5	
B	0,7	1	0,9	0,8	0,9	
C	0,6	0,3	0,7	0,8	0,9	

**QUADRO 4**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VERSUS AÇÕES**

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
		A	B	C	D	E
<b>Ações</b>						
A	0,9	0,8	1	0,6	0,8	
B	1	0,7	0,9	0,7	0,7	
C	0,8	0,9	0,9	0,5	0,8	
D	0,6	0,8	0,8	0,5	0,7	
E	0,6	1	0,7	0,5	0,5	
F	0,7	0,7	1	0,9	1	
G	0,9	0,7	1	0,9	0,9	
H	0,5	0,5	0,9	1	0,9	
I	1	0,5	0,8	1	0,8	

**QUADRO 5**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VERSUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
	A	B	C	D	E
<b>Objetivos estratégicos</b>					
A	1	0,6	0,9	0,4	0,6
B	0,8	1	0,8	0,4	0,6
C	1	0,8	1	0,7	0,8
D	0,7	0,8	0,8	1	0,8
E	0,7	0,6	0,8	0,8	1

Com base no cruzamento dos dados, fez-se uso do sistema desenvolvido por Espín, Becker e Vanti (2005), o qual utiliza os pressupostos da lógica *fuzzy*, considerando-se, para a empresa estudada, os elementos de maior importância, isto é, que apresentam maior grau de pertinência, conforme demonstrado no Quadro 6.

**QUADRO 6**

**RESULTADOS PROCESSADOS PELO SISTEMA DA LÓGICA FUZZY  
 (ESPÍN; BECKER; VANTI, 2005)**

PONTOS FORTES		
A	Formação de times em atribuições específicas	0,423153812
B	Responsabilidades/Comprometimento	0,496369375
C	Cronograma de treinamento de novas tecnologias em vendas	0,787074679
D	Adoção de metas de vendas e minimização de despesas	0,703465741
PONTOS FRACOS		
A	Remuneração variável x baixa de comissões das companhias aéreas	0,591117182
B	Foco maior em venda de passagens aéreas, com baixa produção em pacotes turísticos	0,809059111
C	Controles administrativos e financeiros	0,501039753

**QUADRO 6 (CONTINUAÇÃO)**

**RESULTADOS PROCESSADOS PELO SISTEMA DA LÓGICA FUZZY  
 (ESPÍN; BECKER; VANTI, 2005)**

OPORTUNIDADES		
A	Setor de turismo cresce mundialmente	0,622827397
B	O produto viagem populariza-se aumentando a venda em escala	0,669153341
C	O conceito da compra virtual ainda não é confiável	0,69237
D	Segmentação de mercado como: turismo ecológico, religioso, corporativo, melhor idade, etc.	0,723994004
E	Mudança de cultura do cliente em procurar bom prestador de serviços	0,737239591
F	Mudança de conceito de agente para consultor de viagens	0,812667231
AMEAÇAS		
A	<i>E-commerce</i> prepara-se para ser o maior concorrente no setor de viagens	0,666971472
B	Fornecedores como companhias aéreas e hotéis não vêem o agente de viagem como principal distribuidor/vendedor	0,637508531
C	Reconhecimento e categorização do agente de viagens como entidade de classe e fomento econômico	0,608960084
D	Decisão judicial desfavorável às determinações de redução do comissionamento do agente de viagens, atualmente em trânsito no Judiciário	0,541363449
E	Diminuição de comissões desses fornecedores visando obter minimização de custos	1
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
A	Organização funcional	0,766965865
B	Implementação de produtos firmados em pacotes turísticos como alternativa à venda maciça de passagens aéreas	0,774139161
C	Adoção de metas de vendas	0,792029572
D	Levantamento histórico da empresa no que diz respeito aos ciclos estratégicos	0,745505268
E	Plano de revisão	0,743261637

**QUADRO 6 (COCLUSÃO)**

**RESULTADOS PROCESSADOS PELO SISTEMA DA LÓGICA FUZZY  
(ESPÍN; BECKER; VANTI, 2005)**

AÇÕES		
A	Identificação com os funcionários comprometidos com as mudanças	0,802480489
B	Aspirações pessoais alinhadas com as da empresa	0,791407879
C	Formação de cronograma e programa de pacotes turísticos para o ano de 2006	0,781573732
D	Foco em público-alvo	0,726972419
E	Contato com fornecedores para buscar condições específicas	0,727570297
F	Quantificação de metas de vendas e despesas	0,819134951
G	Qualificação de metas com manutenção e expansão de clientes	0,825497662
H	Visão histórica dos ciclos de vendas e financeiros, apoiados na condição atual, como base para projetar o estado desejado	0,776542304
I	Reuniões periódicas para correção de rota	0,802650858

## **4.2 RESULTADOS PROCESSADOS PELO SISTEMA**

Verificam-se no Quadro 6 as características da empresa (pontos fortes e fracos) e do ambiente (oportunidades e ameaças), além dos objetivos estratégicos e das ações, em que consta a avaliação de cada um dos itens. Por meio dessa avaliação, é possível identificar quais pontos, além dos objetivos e das ações, a empresa deverá priorizar e em qual focar sua atuação. Dessa forma, com relação aos pontos fortes e fracos, e no que se refere a oportunidades e ameaças e à análise dos objetivos e das ações estratégicas da empresa, observa-se o seguinte:

### **4.2.1 PONTOS FORTES**

Dentre os pontos fortes, verifica-se que o treinamento para aprimoramento em novas tecnologias de informação, no que diz respeito a reservas e vendas (0,787074679), e a adoção de metas de vendas e minimização de despesas

(0,703465741) são os pontos principais a serem trabalhados pela empresa, uma vez que essa pontuação aproxima-se de 1. Com relação ao treinamento para aprimoramento em novas tecnologias de informação, no que diz respeito a reservas e vendas (0,787074679), constata-se que, quando as companhias aéreas determinam modificações em seus sistemas, as agências devem se adequar a essa nova realidade, realizando, por exemplo, cursos disponibilizados pelas próprias companhias aéreas. Essa situação faz que os funcionários dessas empresas estejam sempre atentos a essas mudanças, devendo dispor de tempo para aprender as novas tecnologias. Outro fator que merece atenção por parte da agência é a definição de metas de vendas, além da redução de despesas, o que permite o aumento do faturamento.

Os itens relativos à formação de times em atribuições específicas (0,423153812) e à adoção de responsabilidades/comprometimento (0,496369375) ficaram abaixo de 0,5, o que demonstra que, em um primeiro momento, eles não são tão significativos para a empresa.

#### 4.2.2 PONTOS FRACOS

Nos pontos fracos, o item de maior significado é o foco maior em venda de passagens aéreas com baixa produção em pacotes turísticos (0,809059111), o que significa que a empresa deverá direcionar maior atenção a esse ponto. Nessa situação, a empresa deve dar maior prioridade aos pacotes, ou seja, quando os clientes adquirem a passagem, hospedagem e o translado, pois isso representa um lucro maior para a empresa, se comparado com a venda de uma passagem aérea.

Os itens relativos à remuneração variável atingida com baixa das comissões das companhias aéreas (0,591117182) e controles administrativos e financeiros (0,501039753) não possuem muita relevância. Verifica-se que a empresa possui controles administrativos e financeiros, porém poderiam ser mais bem utilizados, atendendo às suas necessidades. Nesse ponto, a controladoria poderia auxiliar na criação de controles administrativos e financeiros que visem ao pleno atendimento das necessidades informacionais da organização.

#### 4.2.3 OPORTUNIDADES

53

---

A mudança de cultura do cliente em procurar um bom prestador de serviços e a criação do conceito de agente para consultor de viagens (0,737239591) representam o ponto de maior destaque entre as oportunidades na empresa. Isso indica que o cliente deve perceber que procurar um agente ou uma consultoria de viagem faz que ele tenha uma viagem mais tranquila e sem problemas, pois

o agente conhece o mercado. Caso o cliente decida realizar uma viagem sem o auxílio da agência, pode enfrentar dificuldades. Sendo assim, essa é uma oportunidade que deve ser explorada pela agência, pois ela permite, além de auxiliar o cliente, um aumento na sua rentabilidade.

#### 4.2.4 AMEAÇAS

Dentre as ameaças, a diminuição da comissão dos fornecedores que visam obter minimização dos custos (1) é a mais relevante, pois, quando se confirma a diminuição das comissões, consequentemente se verificará a redução da receita da empresa, o que causa impacto direto no resultado, podendo até comprometer a continuidade da organização. A constatação dessa ameaça é importante e permite que a empresa formule estratégias que neutralizem ou venham a compensar os efeitos da redução da receita. Nesse processo, a controladoria pode auxiliar simulando cenários e quantificando os esforços necessários na busca de tal compensação.

#### 4.2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A importância da adoção de metas de vendas (0,792029572) deve ser priorizada, uma vez que é fundamental a existência de um planejamento dos trabalhos, pois isso permite que a empresa estabeleça uma direção para alcançar seus objetivos.

Outro objetivo que também merece atenção é a implementação de produtos firmados em pacotes turísticos, por ser uma alternativa mais rentável que a venda maciça de passagens aéreas (0,774139161). Justifica-se esse objetivo pelo fato de a rentabilidade da venda de pacotes turísticos ser maior do que apenas a venda de passagens aéreas. Tal situação permite que a empresa aumente o seu faturamento.

#### 4.2.6 AÇÕES

A qualificação das metas com manutenção e expansão de clientes (0,825497662) deve receber maior atenção da empresa, pois percebe-se a busca de um norteador para suas ações, a fim de concentrar esforços em metas que vão ao encontro de suas necessidades em manter e, ainda, expandir o mercado de atuação. Tendo a expansão comercial e a fidelização de clientes como motor propulsor de qualquer atividade empresarial, justifica-se a importância da presente ação.

A controladoria busca, pela análise econômica e financeira de cenários, validar as metas e garantir que, com a obtenção delas, sejam garantidas a rentabilidade e a continuidade da empresa. Dessa forma, certifica-se a qualidade das metas firmadas.

A quantificação das metas de vendas e despesas (0,819134951) também merece destaque, pois o orçamento empresarial é uma importante ferramenta no auxílio à gestão empresarial. O orçamento empresarial tem o objetivo principal de projetar o resultado econômico e financeiro da empresa e o detalhamento das origens e da utilização dos recursos físicos e financeiros. A empresa analisada demonstra estar preocupada com o controle e com a previsibilidade de todas as operações nos diversos setores (comercial, serviço e administrativo). O acompanhamento das metas traçadas permite visualizar os possíveis desvios e direcionar a empresa aos ajustes necessários para se atingir o resultado planejado.

Também devem ser direcionados esforços para a realização de reuniões periódicas de correção de rota (0,802650859), pois essa ação demonstra a preocupação da empresa em flexibilizar as revisões das ações estratégicas, permitindo que novas ações sejam desencadeadas caso haja uma modificação do cenário previsto. Nesse ponto, cabe à controladoria definir indicadores que identifiquem a tendência dos cenários em tempo hábil, a fim de que os desvios sejam corrigidos.

A identificação do comprometimento com as mudanças (0,802480489), em razão da flexibilidade do mercado, demonstra que a empresa deve priorizar a rápida adaptação às mudanças deste quanto à sua forma de ação, bem como das pessoas que nela atuam. Para isso, é importante que sejam feitas permanentes leituras de mercado e que a empresa disponha de mecanismos de ações rápidas para adaptação da estrutura empresarial a tais mudanças.

## 5 CONCLUSÃO

As mudanças rápidas e intensas no ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas fazem que elas busquem novas maneiras de adaptarem-se à realidade que se apresenta. Com isso, verifica-se que a forma de gerir as empresas precisa acompanhar essas mudanças, adaptando-se ao ambiente turbulento em que se encontram.

Sendo assim, o presente estudo demonstra que o setor de turismo está inserido nessa realidade, evidenciando que as agências de turismo defrontam-se com um ambiente de grande competição. Dessa forma, procurou-se salientar a importância de a empresa realizar uma análise de seu ambiente, tanto interno quanto externo, na qual são analisados os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo).

Esta análise permite ressaltar os principais pontos fortes e, no caso dos pontos fracos, que estes possam ser controlados ou ter seus efeitos minimizados, possibilitando que a administração possa agir de forma rápida e eficaz. Além

disso, com relação ao ambiente externo, observa-se que, apesar de ser mais difícil de controlar, é necessário conhecê-lo para aproveitar as oportunidades de maneira rápida e eficiente. Ao mesmo tempo que se identificam as ameaças, a administração deve ser capaz de visualizar o impacto delas na empresa, a fim de evitar maiores consequências.

Verifica-se, ainda, que é indispensável aos gestores conhecer as características da empresa e do ambiente em que ela está inserida, pois as informações são a base para uma boa administração estratégica, o que permite a definição de um planejamento estratégico, no qual são estabelecidas as estratégias para valorizar os pontos fortes e neutralizar os pontos fracos. Nesse cenário, destaca-se a controladoria, que deve orientar os gestores a tomar as melhores decisões. A controladoria é responsável pela avaliação do resultado e cabe a ela identificar se uma decisão deve ou não ser tomada, sempre com base nas informações.

Diante do exposto, constata-se que, para desempenhar sua função, a controladoria precisa utilizar ferramentas que possam auxiliar a tomada de decisões. O sistema modelado demonstra-se extremamente útil à controladoria, que, ao analisar os dados pela lógica *fuzzy*, consegue apresentá-los quantitativamente, demonstrando-os num grau de importância ou veracidade. Assim, com base na análise obtida com a utilização do sistema proposto, percebe-se que os gestores possuem condições de direcionar melhor as atividades das empresas. Isso significa que eles são capazes de realizar um planejamento estratégico orientado por informações reais, que, consequentemente, servirão para apoiar a controladoria no que concerne a apontar aos gestores as melhores alternativas de decisões.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Dow Jones Irwin, 1974.
- BURLAMAQUI C. S.; YEE C. L. *Análises subjetivas do espaço urbano: teoria dos sistemas nebulosos aplicada a sistema de informação geográfica*. São Paulo: Epusp, 2002.
- BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac, 2001.
- CERTO, S.; PETER, J. P. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA JÚNIOR, C. T. da et al. Identificação de abordagens administrativas: um ensaio com lógica *fuzzy*. *Infocomp, Revista de Ciência da Computação*, Departamento de Ciência da Computação (DCC) da Universidade Federal de Lavras (Ufla), Minas Gerais. v. 4, n. 1, p. 36-45, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.dcc.ufla.br/infocomp/artigos/v4.1/artos.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2006.
- CURY, M. V. Q.; VEIGA F. J. P. *Método para avaliação de desempenho de rodovias concessionárias sob a ótica do usuário*. Rio de Janeiro: Instituto Militar de Engenharia, 2003.

- DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Brasília: Editora da UnB, 1999.
- ESPÍN, R.; BECKER, J. L.; VANTI, A. A. *Sistemas inteligentes de información para la planificación estratégica*: un estudio de caso en empresa de comercio exterior. Santiago del Chile: Cladea, 2005.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GILDSENS, A. Structuration theory: past, present and future. In: BRYANT C.; JARY (Ed.). *Giddens' theory of structuration. A critical appreciation*. Londres: Routledge, 1991.
- GOFFMAN, E. *Relaciones en público*. Madrid: Alianza, 1979.
- GUERREIRO, R. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica*: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 1989.
- GÜLLICH, H. P. *Fuzzy logic decision support system european congress on intelligent techniques and soft computing for credit risk evaluation*. In: Euffit Fourth. 1996, p. 2219-2223.
- GUPTA, M. M. *Fuzzy automata and decision processes*. New York: Elsevier, 1977.
- HALL, C. A. *Tourism planning*. Washington: Taylor e Francis, 1994.
- HOULDER, V. *Tackling insider dealing with fuzzy logic*. Financial Times, p. 16-29, Sep. 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*: como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperaram no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KAUFMANN, A.; GUPTA, M. *Introduction to fuzzy arithmetic*. New York: Van Norstrand Reinhold Company, 1989.
- MONTEJANO, J. M. *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Síntesis, 1999.
- NIÑO, F. M.; GOUVÉA, M. A. O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. II, n. I, p. 63-79, jan./mar. 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial*: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. dos S. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RODRIGUES, F. Z.; SANTOS, S. A. A lógica fuzzy na administração de empresas. In: VII SEMEAD, SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, de 10 a 11 de agosto de 2004. Disponível em: <[http://www.eadfea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM25\\_-A\\_L%F3gica\\_Fuzzy\\_na\\_Administra%E7%E3o.PDF](http://www.eadfea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM25_-A_L%F3gica_Fuzzy_na_Administra%E7%E3o.PDF)>. Acesso em: 15 jan. 2006.
- ROSE, A. *Turismo: planejamento e marketing*. São Paulo: Manole, 2002.
- SHAW, I. S.; SIMÕES, M. G. *Controle e modelagem fuzzy*. São Paulo: Edgard Blucher, 1999.
- STONER ENGINEERING. *Fuzzy logic x directional drilling*. 2003. Disponível em: <<http://www.makinhole.com/thdt-i.htm>>. Acesso em: 18 jan. 2006.
- SYAU, Y.; HSIEH, H.; LEE E. S. Fuzzy number in the credit rating of enterprise financial condition. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, v. 17, n. 4, p. 351-360, 2001.

- TURTLE, H.; BECTOR, C. R.; GILL, A. Using fuzzy logic in corporate finance: an example of a multinational cash flow netting problem. *Managerial Finance*, v. 20, n. 8, 1994.
- WANG, J. R. A fuzzy set approach to activity scheduling for product development. *Journal of the Operational Research Society*, v. 50, n. 12, p. 1217-1228, 1999. Disponível em: <<http://www.ingenta-connect.com/content/pal/01605682/1999>>. Acesso em: 13 jan. 2006.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARRELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamentos e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUIZE, H. Decision support system for foreign exchange trading. In: INTERNATIONAL FUZZY ENGINEERING SYMPOSIUM, 1991. *Anais...*, 1991, p. 971-982.
- ZADEH, L. A. Fuzzy sets. *Information and Control*, v. 8, p. 338-353, 1965.

### **TRAMITAÇÃO**

*Recebido em 02/05/2006*

*Aprovado em 27/06/2006*

*Copyright of Revista de Administração Mackenzie is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.*