

Estratégias de Negócios

Trilha de Gestão



LABORATÓRIO DE
ENCANTADORES



FICHA TÉCNICA

Estratégias de Negócios

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente da República Federativa do Brasil
Luiz Inácio Lula da Silva

EMBRATUR

Diretor-Presidente da Embratur
Marcelo Ribeiro Freixo

Diretoria de Gestão e Inovação (DGI)
Roberto Pedro Krukoski de Azevedo Gevaerd

Gerência de Inovação (GI)
Marina Dimetre Fernandes Arruda

EMBRATUR LAB

Equipe Técnica
Allexia Ferreira
Brunna Rocha
Caio Iglesias
Christiano Braga
Conrado Cavalcanti
Douglas Almeida
Lucas Lins
Marina Barki
Paulo Albuquerque
Renata Gobert
Úrsula Radwanski

Equipe Externa
Amanda Oliveira
Luciano Pimenta
Michelle Lacerda
Williann Lyra

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Reitor da Universidade Federal Fluminense
Antonio Claudio Lucas da Nóbrega

Vice-Reitor da Universidade Federal Fluminense
Fabio Barboza Passos

Diretora do SEEt/UFF
Esther Hermes Lück

Diretor da Faculdade de Turismo e Hotelaria
João Evangelista Dias Monteiro

Chefe do Departamento de Turismo
Lélio Galdino Rosa

Coordenador do Projeto
Carlos Alberto Lidizia Soares

Subcoordenadora do Projeto
Fábia Trentin

Gerente do Projeto
Noelle Santos Camello

Gestão de Conteúdo
Thaís Barbosa Ferreira

Revisão
Ana Bárbara de Jesus Soares
Camila Louzada Coutinho
Nathalia de Ornelas N. de Lima

Projeto Gráfico
Beatriz Candido Cardoso
Jhonathan de Lima Fernandes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Simões, Hermes

Estratégias de negócios [livro eletrônico] :
laboratório de encantadores : trilha de gestão /
Hermes Simões. -- 1. ed. -- Niterói, RJ :
Ed. do Autor, 2025.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-01-74609-8

1. Competitividade 2. Gestão de negócios
3. Inovações 4. Negócios - Planejamento
5. Planejamento estratégico I. Título.

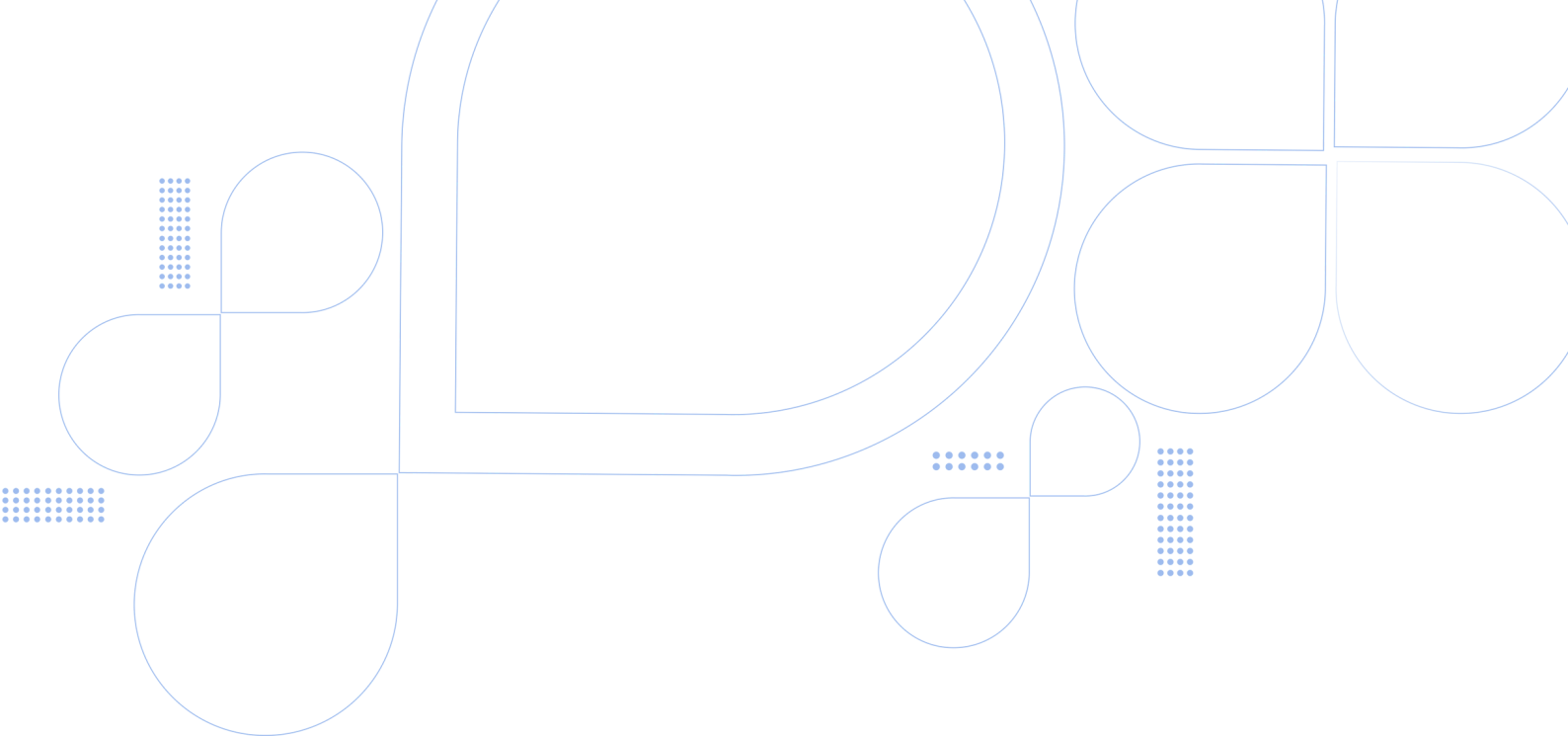
25-308830.0

CDD-658.06

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão de negócios : Administração 658.06

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



Laboratório de Encantadores

Trilha de Gestão

Estratégias de Negócios

Hermes Simões

hermes.simoes@hssolucoes.com

UFF
2025

Apresentação

A Embratur (Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo) é um serviço social autônomo que tem como objetivo o planejamento, a formulação e a implementação das ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal e em parceria com governos, prefeituras e setor privado.

O objetivo é atrair turistas internacionais e fortalecer a economia do país em parceria com os destinos e empreendimentos da cadeia de serviços que fazem a experiência destes turistas inesquecível. Os destinos turísticos preparados para promoção no exterior podem contar com o apoio da Agência e fazer parte desta estratégia. Trabalhamos para mostrar ao mundo a diversidade cultural, natural e gastronômica brasileira, valorizando tanto destinos consolidados quanto emergentes. Atuamos também para ampliar a visibilidade internacional do Brasil e apoiar iniciativas inovadoras, inclusivas e sustentáveis.

Foi nesse espírito que criamos o Embratur Lab, nosso laboratório de inovação. Ele nasceu como um espaço de experimentação e cocriação para desenvolver soluções que fortaleçam a competitividade do turismo brasileiro. No Embratur Lab, estruturamos nossa atuação em três grandes frentes: a inovação aberta, que nos permite cocriar soluções em parceria com startups, academia, setor privado e sociedade civil; a economia criativa, valorizando expressões culturais, narrativas locais e experiências que diferenciam o Brasil no cenário internacional; e a digitalização do trade, apoiando a modernização de empresas e profissionais para ampliar sua competitividade global.

Além dessas frentes, orientamos todas as nossas ações pela estratégia ESG, com ênfase no desenvolvimento sustentável, na valorização das pessoas e na governança transparente, assegurando que o turismo brasileiro avance de forma inovadora, responsável e inclusiva. Dentro da nossa estratégia de atuação em ESG, damos destaque também ao S de Social, que reforça a importância de valorizar e fortalecer os grupos que atuam diretamente na ponta do turismo, como os guias de turismo e condutores locais. São eles os verdadeiros embaixadores da experiência brasileira, responsáveis por traduzir nossa cultura, nossa natureza e nosso jeito de receber cada visitante.

Reconhecendo esse papel estratégico, criamos o Laboratório de Encantadores, um projeto piloto no Rio de Janeiro dedicado à formação, qualificação e inovação voltado para esses profissionais, com o objetivo de potencializar sua atuação, inclusão, promover oportunidades e assegurar que o turismo seja cada vez mais humano, diverso e transformador. Nessa jornada de aprendizado queremos construir um plano de apoio aos guias para o turismo internacional que servirá como ponto de partida para um projeto que englobe todas as regiões do Brasil.



Sobre o autor

Professor | Consultor em Gestão Empresarial | Analista Comportamental

Hermes Simões atuou por mais de 20 anos em posições estratégicas em multinacionais de tecnologia e serviços, acumulando ampla experiência em gestão corporativa e desenvolvimento organizacional. Atualmente, é consultor em Gestão Empresarial pela HS Soluções Corporativas, assessorando empresas de grande porte, como ENEL, Eletrobras, Embratel, Coca-Cola Brasil, Porto do Açu e World Fuel, além de múltiplas PMEs de diferentes setores.

Há mais de 25 anos, atua como professor convidado em programas de MBA da Universidade Federal Fluminense (UFF), contribuindo para a formação executiva de profissionais e líderes empresariais.

É mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), possui MBA em Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e é graduado em Administração de Empresas pela Universidade Santa Úrsula (USU-Rio).

Black Belt Certified em Lean Six Sigma pela Xerox Corporation, Nova York (EUA), também é Personal & Professional Coach e Analista Comportamental certificado pela SBCoaching – Innermetrix – Ideal DISC.

Autor do livro “Telemarketing – Perfil Profissional” (Ed. Senac-SP).



Prof. Me. Hermes Simões

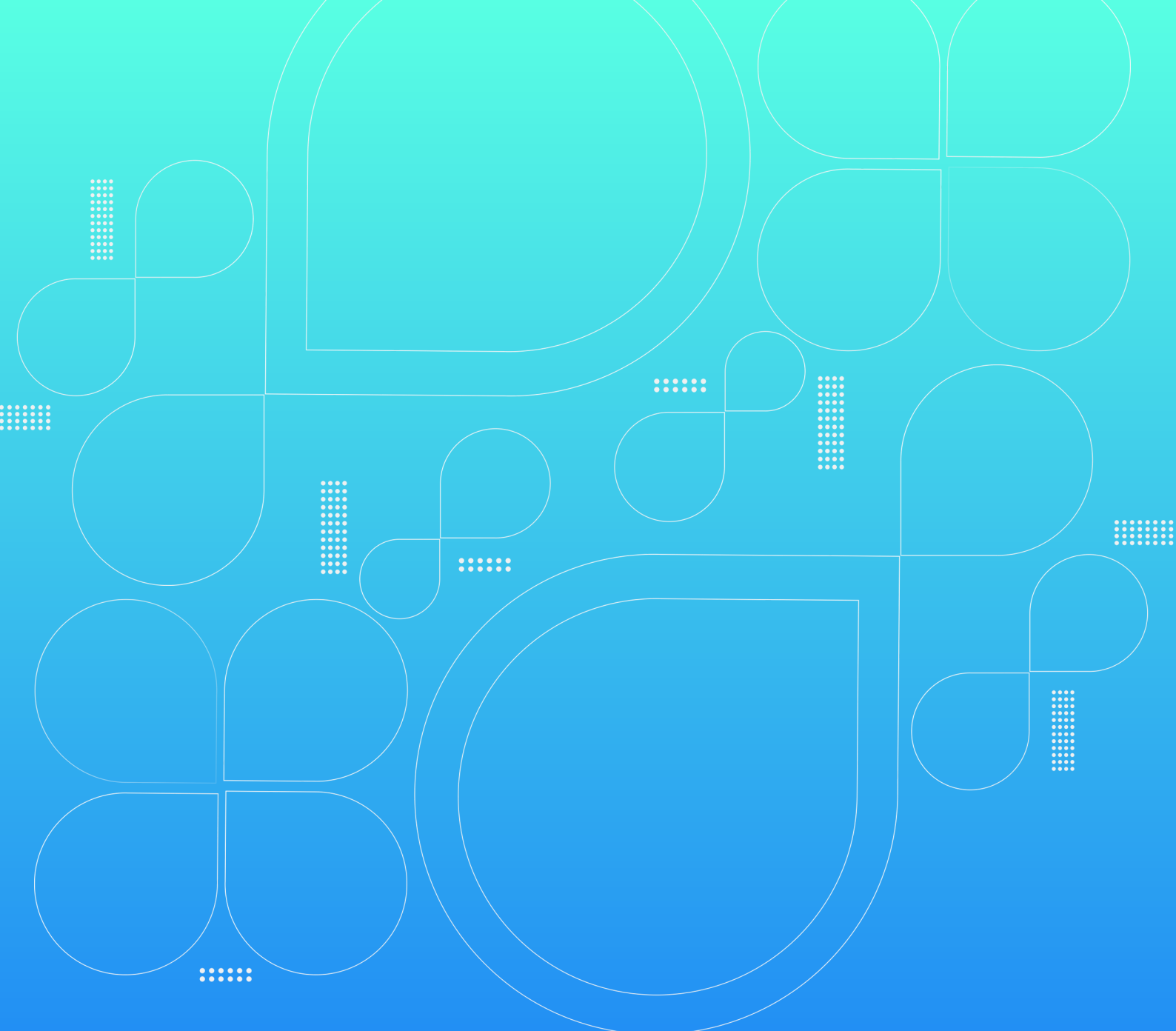
✉ hermes.simoes@hssolucoes.com

“Insistir, Persistir e nunca Desistir.”



Sumário

0.1 Conceitos básicos de estratégia de negócio	09
1.1 Definindo estratégia	10
1.2 Estratégia integrada	11
1.3 Estratégia de negócio para o guia de turismo	14
0.2 Planejamento e plano estratégico de uma empresa	15
2.1 O que é plano estratégico?	16
2.2 Tipos de estratégias	17
2.3 Objetivos estratégicos	19
0.3 Aplicações de plano estratégico de negócio	21
3.1 Diversificação de produtos e serviços	22
3.2 Formação de equipes e liderança	22
3.3 Experiência do cliente	23
3.4 Inovação via tecnologia e meios digitais	23
3.5 Responsabilidade social e foco no meio ambiente	23
3.6 Atenção ao marketing e à marca	24
3.7 Expansão de mercado e regionalização	24
3.8 Acompanhamento das tendências de forma contínua	24
0.4 Noções básicas de gestão de serviços	26
4.1 Tipos de serviços que darão suporte a uma estratégia de negócio	27
4.2 Gerenciando serviços turísticos	29
4.3 O turista no centro da estratégia de serviços	30
0.5 Plano estratégico de negócio e o guia de turismo	32
5.1 Benefícios de um plano estratégico para o guia de turismo	33
5.2 Como elaborar um plano estratégico eficiente	35
5.3 Elaborando um plano de ação para o primeiro passo	37
5.4 Desafios e oportunidades para o guia de turismo	39
0.6 Considerações finais	40
Referências	42



Capítulo 1

Conceitos básicos de estratégia de negócio

O que é estratégia e como uma estratégia de negócio bem formulada pode impactar o seu negócio? Por que empresas de todos os segmentos utilizam a estratégia de negócio como bússola para tomada de decisões?

Esta seção apresenta os fundamentos de estratégia e estratégia de negócio, bem como sua importância para o trade de turismo e como o guia de turismo pode percebê-las em seu dia a dia.



Conceitos básicos de estratégia de negócio

Estratégias de negócios são os alicerces que sustentam a competitividade e o crescimento das organizações em ambientes dinâmicos e desafiadores. São planos definidos e orientados por objetivos claros que impõem diretrizes para tomadas de decisão, alocação de recursos e posicionamento no mercado.

Em um mundo globalizado e impulsionado pela inovação tecnológica, entender e dominar estratégias empresariais é fundamental para organizações que desejam prosperar, adaptar-se e liderar setores.

Isso não é diferente no trade de turismo, no qual temos que nos relacionar com diversos atores que podem possuir ou não suas estratégias bem definidas.

Isso não é diferente no trade de turismo, no qual temos que nos relacionar com diversos atores que podem possuir ou não suas estratégias bem definidas. Quanto mais definida, comunicada e trabalhada com as ferramentas adequadas for a estratégia, haverá uma melhor tomada de decisão, que a cada dia precisa ser mais rápida e dinâmica.

O segmento turístico é um dos mais dinâmicos e competitivos da nossa economia e, também, da economia global, sendo responsável por movimentar trilhões de dólares e gerar milhões de empregos em todo o mundo.

Quando damos um zoom nesse cenário de constantes mudanças no perfil do consumidor, em avanços tecnológicos exponenciais, nas constantes preocupações ambientais com desafios inesperados, com crises imprevistas e nunca planejadas, as empresas desse segmento precisam adotar estratégias de negócio inovadoras, flexíveis e sustentáveis para garantir sua relevância e crescimento.

Empresas que investem em estratégias de negócios alinhadas às necessidades dos viajantes contemporâneos e às exigências ambientais e tecnológicas estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios atuais e do futuro e poderão criar valor sustentável para todos os envolvidos na cadeia do turismo.

1.1 Definindo estratégia

Estratégia é um conjunto de ações que formulam, ordenam e alocam os recursos da organização numa postura única e viável. Para isso, é importante que a estratégia esteja fundamentada:

- nas competências técnicas e comportamentais da liderança e das equipes;
- nas deficiências internas de processos, tecnologia, infraestrutura e recursos;
- nas antecipações às mudanças do meio externo; e



- nos movimentos contingenciais dos concorrentes.

Para obter sucesso no segmento do turismo, a empresa precisa ter capacidade de inovar, de se adaptar às novas realidades e tecnologias, promover experiências diferenciadas centradas na jornada do cliente e, acima de tudo, ser responsável.

Uma estratégia empresarial tem como objetivos de longo prazo definir uma direção clara para a organização crescer, se destacar no mercado e buscar criar vantagens competitivas sustentáveis para se diferenciar dos concorrentes.

Então, temos:

- DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
- VANTAGEM COMPETITIVA
- OBJETIVOS DE LONGO PRAZO

Pontos importantes para uma estratégia eficiente:

- **Visão de longo prazo:** uma estratégia sólida foca não apenas nos resultados imediatos, mas na sustentabilidade e no crescimento futuro;
- **Flexibilidade:** o ambiente externo é dinâmico. Estratégias eficientes buscam mecanismos de adaptação a mudanças repentinas;
- **Alinhamento organizacional:** todos os colaboradores, departamentos e processos devem estar alinhados com os objetivos traçados;
- **Clareza e objetividade:** estratégias bem definidas são comunicadas de forma clara, facilitando o engajamento e a execução;
- **Análise de riscos:** avaliar e gerenciar riscos faz parte do processo estratégico, reduzindo vulnerabilidades.

Um guia de turismo precisa estar atento ao modo como pode contribuir com todo o seu conhecimento e sua experiência no dia a dia do trade de turismo, para alimentar sua organização com informações, dados, experiências e situações que ocorrem na interação entre seus clientes e suas ideias, e para nutrir a organização com esses insumos que renovam e revisam as estratégias de sua empresa.

1.2 Estratégia integrada

Para compreender melhor todo o ecossistema onde uma estratégia de negócio atua, observe, na Figura 1, o detalhamento dos diversos ambientes que ela abrange. Vamos passar a chamar a estratégia de negócio de **ESTRATÉGIA INTEGRADA**.



Infográfico 1: Estratégia integrada

Mercados e Clientes (para Quem)

Produtos e Serviços Resultados (O que e porque)

PESSOAS/CULTURA

- Compromisso
- Foco nos resultados
- Cultura Organizacional
- Gestão de Pessoas
- Competências

ESTRUTURA

- Desenho da Estrutura
- Organização
- Papéis e Responsabilidades

PROCESSOS

- Redesenho de Processos
- Medição / Simplificação
- Gestão da Rotina

TECNOLOGIA

- Aplicações
- Know How
- Sistema de Informações



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mercado e clientes:

O trade de turismo compreende um mercado que abrange um ecossistema com um conjunto diversificado de empresas, organizações e profissionais que atuam de forma integrada para proporcionar experiências aos turistas nos mercados doméstico, internacional e de nicho, compondo-se de clientes individuais, grupos e famílias, corporativos, sêniores, jovens, esportivos e público de eventos.

Produtos e serviços:

São muitos os segmentos de produtos e serviços oferecidos que podemos destacar. Os guias de turismo podem orientar e acompanhar grupos e promover experiências personalizadas, além de proporcionar serviços de:

- hospedagem, como hotéis, pousadas, resorts, hostels, aluguel de temporada, campings;
- agências de viagens e operadoras;
- transporte aéreo, rodoviário, ferroviário, marítimo e aluguel de veículos;
- alimentação como restaurantes, bares, cafeterias, casas de show e gastronômico;
- entretenimento, como parques temáticos, museus, teatros, casas de cultura e centros de lazer.
- apoio, como seguros de viagem, câmbio, assistência médica e plataformas digitais.



Uma estratégia de negócio integrada precisa ser estabelecida com ações focadas e bem direcionadas que envolvam 04 (quatro) dimensões. Nesse sentido, você, guia de turismo, tem que estar atento para contribuir com atuações diretas ou absorver direcionamentos que servirão como orientadores para os turistas.

Pessoas e cultura:

Cultura organizacional é a forma como “as coisas acontecem”, ou “o jeito da empresa”. Trazendo uma definição mais técnica, é o conjunto de valores, crenças, normas, rituais, comportamentos e práticas que caracterizam uma organização e orientam a maneira como as pessoas interagem, tomam decisões e realizam seu trabalho no ambiente corporativo.

Significa a personalidade da empresa, o seu DNA, e cada uma tem a sua cultura.

As pessoas possuem um papel fundamental, pois é por meio de seus conhecimentos técnicos, suas habilidades específicas e atitudes comportamentais que elas entregam os resultados combinados, esperados e monitorados por indicadores, a cultura do feedback (avaliações de desempenho) e muito... muito... treinamento, já que uma equipe qualificada proporciona atendimento e relacionamento que geram valor para a empresa.

O compromisso com a estratégia de negócio implantada e bem comunicada fará a diferença na empresa de tempos em tempos e mudará a sua cultura organizacional. Há empresas no mercado que saem de uma cultura centrada no uso de documentos físicos para uma cultura digital; de uma cultura familiar tradicional para uma cultura mais profissional baseada em boas práticas de mercado; ou de uma cultura mais centralizada na liderança para uma cultura mais descentralizada que ouve seus colaboradores e busca inovação.

Processos:

Processo é um conjunto de recursos e atividades distribuídos em uma sequência lógica que tomam insumos (*inputs* – entrada de dados, informações, recursos, materiais, pessoas etc.) e os transformam em informações, produtos ou serviços (*outputs* – saídas – entregas finais), de acordo com as expectativas do cliente e com as normatizações da organização e do mercado.

Tudo o que você, guia de turismo, faz no seu dia a dia são tarefas realizadas com um passo a passo (rotinas) e prazos bem definidos que se somam a atividades com nomes bem específicos. Esse somatório de atividades se chama processo.

Ao ser um embaixador de cada destino, no qual você conduz, orienta e informa o turista, você se torna um mediador cultural e um facilitador de experiências. É nesse momento em que você poderá colocar em ação as estratégias de negócio de sua empresa ou da empresa que você representa, pois o seu cliente precisa perceber valor no serviço oferecido.



Estrutura e tecnologia:

Uma estratégia de negócio precisa olhar para as boas práticas de mercado que levem em consideração:

- as ferramentas tecnológicas que suportam pessoas, processos e clientes, independentemente de seu tamanho ou porte;
- a localização;
- o ambiente interno;
- a acessibilidade;
- os equipamentos de operação;
- o cuidado com o cliente diante da presença digital no mercado;
- o cumprimento rigoroso de normas estabelecidas por órgãos públicos;
- as normas específicas para a execução dos serviços e criação de relacionamento com clientes e fornecedores;
- o tratamento responsável dos dados dos clientes, que é determinante para o cumprimento da legislação, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

1.3 Estratégia de negócio para o guia de turismo

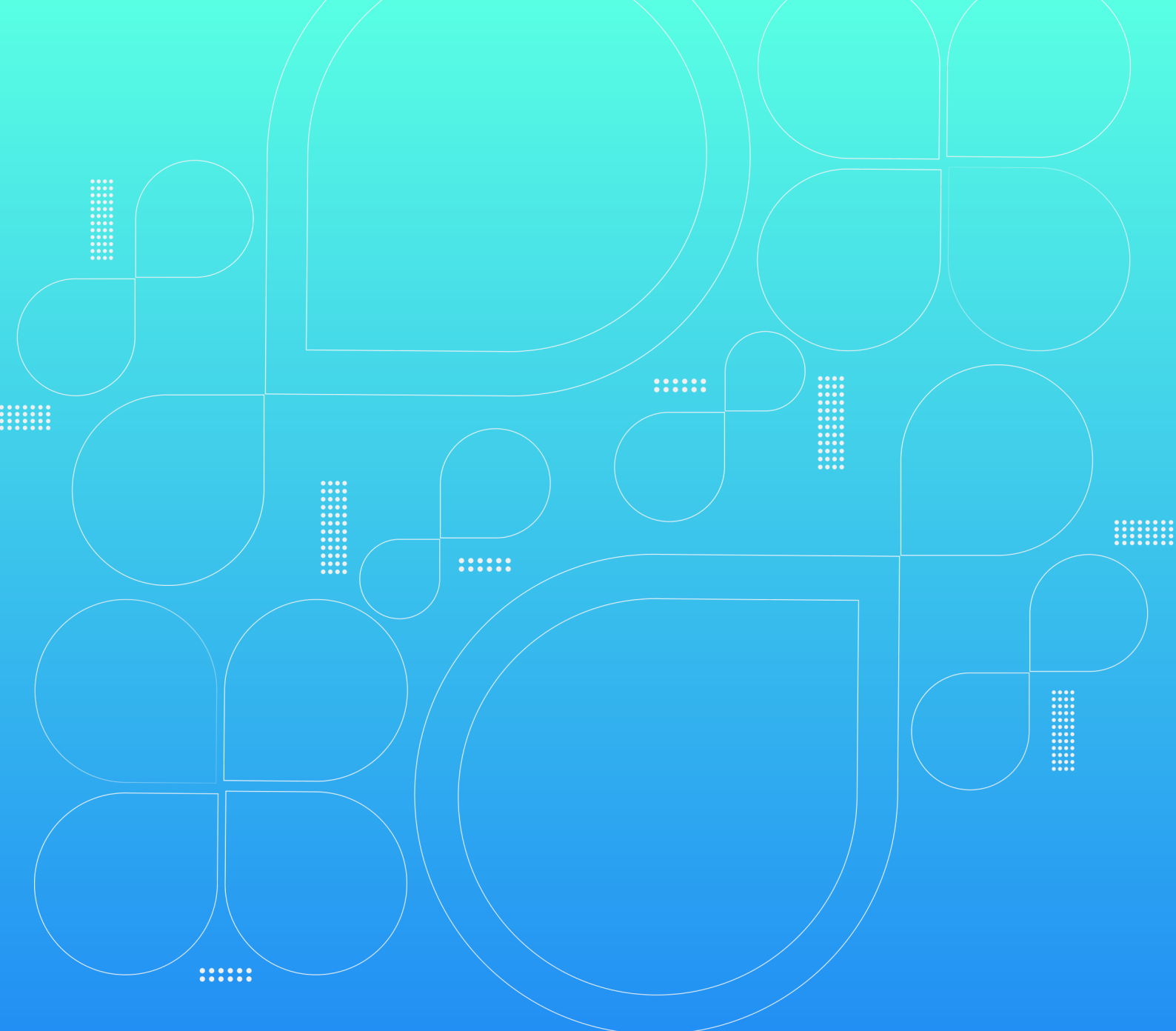
Você, guia de turismo, que já possui as competências necessárias e todo conhecimento técnico e local, bem como toda uma experiência e expertise em sua profissão, precisará, nesses tempos de tantas mudanças e movimentos muitas vezes imprevisíveis, de uma estratégia de negócio estruturada, integrada e inovadora, para se adaptar às tendências globais e fidelizar seus clientes.

Para tanto, é necessário, ao realizar o planejamento de sua estratégia de negócio, que você tenha atenção para a seguinte trilha que vamos percorrer, em termos de conceitos, nos próximos capítulos.

A montagem de um plano estratégico e de serviços deve ter como base:

- análise do mercado e identificação do público-alvo;
- diferenciação e proposta de valor;
- marketing e divulgação;
- gestão operacional e financeira;
- legalização e qualificação profissional;
- parcerias estratégicas;
- uso de tecnologia e inovação;
- monitoramento de resultados e crescimento.





Capítulo 2

Planejamento e plano e estratégico de uma empresa

Esta seção explica como estruturar um plano estratégico eficiente, mostrando o papel do planejamento na definição de metas, recursos e diretrizes. Apresenta os modelos dos 3 P's (Plano, Posição e Padrão), os tipos de estratégia e os objetivos estratégicos com indicadores de desempenho que sustentam a execução empresarial.

As estratégias corporativas buscam respostas para as três questões fundamentais:

- O propósito, que responde à pergunta:
 - **O que nós queremos ser?**
- O ambiente, que responde à pergunta:
 - **O que nos é permitido fazer?**
- A capacitação, que responde à pergunta:
 - **O que nós sabemos fazer?**

Essas 3 respostas nos levam às estratégias, que respondem à pergunta:

- **O que é que nós vamos fazer?**

2.1 O que é plano estratégico?

Plano estratégico é o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas. Esse processo é realizado pelo menos uma vez ao ano, em torno de novembro, para as empresas que possuem ano contábil de janeiro a dezembro, e ocorre logo após outro exercício, muito importante em todas as empresas, que é a definição do orçamento para o ano seguinte. Logo após esses 2 exercícios concluídos, há o terceiro exercício, que é o planejamento financeiro.

Vamos ordenar isso em um fluxo?



É importante reforçar que o plano estratégico, uma vez realizado, precisa ser revisado a cada 3 meses, pois o produto de um plano estratégico são os objetivos e as metas estratégicas acompanhados de projetos ou de um plano de ação para colocá-los em prática. Então, como estamos em um mercado dinâmico, as empresas precisam a cada instante fazer uma revisão.

Vamos voltar à estratégia de negócio?



No seu plano estratégico, ao responder às perguntas apresentadas no início deste capítulo, você poderá seguir o modelo dos 3 P's:

Infográfico 2: Modelo dos 3 P's



Fonte: Elaborado pelo autor.

- **Plano:** sequência ordenada de ações para a consecução de um dado objetivo. Neste momento, ocorre o desdobramento da estratégia de negócio em projetos ou plano de ações, com a definição do escopo, dos prazos e dos custos, de acordo com o tipo ou modelo de estratégia definido.
- **Posição:** conjunto de variáveis, atores e padrões de relacionamento que permite entender como um dado contexto estratégico está estruturado. É importante que o guia de turismo perceba que posicionamento deseja demonstrar ao cliente em termos de marca, imagem, tipo de serviço perceptível, roteiros exclusivos e personalizados, experiências imersivas, atendimento multilíngue, integração tecnológica, nível da acessibilidade, entre outros.
- **Padrão:** tendência de comportamento estratégico percebida pelo cliente na entrega do serviço. É necessário que em toda a sua jornada a persona turista (cliente) perceba que há um padrão de atendimento, de relacionamento e de entrega de todo o serviço, do início ao fim, mesmo que cada momento, cada trajeto ou cada circunstância seja diferente.

2.2 Tipos de estratégias

Dependendo do momento, do seu estado financeiro, do nicho de mercado no qual deseja atuar, da cultura de cada região, da necessidade de cada persona, a empresa precisa definir o tipo de estratégia que irá utilizar.

Podemos dividir em 3 tipos de estratégias: a corporativa, a de negócio e as funcionais. Todas essas estratégias se correlacionam e precisam estar alinhadas ao planejamento estratégico definido como norte para cada ano.



Infográfico 3: Tipos de estratégias



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Michael Porter (2004), consultor e teórico de negócios da Harvard Business School, com especialização nas áreas de Administração e Economia e com inúmeros livros publicados sobre estratégias de competitividade, existem 3 tipos de estratégias genéricas (Infográfico 4) que hoje são utilizadas por diversas empresas e em todos os tipos de segmentos de mercados.

Infográfico 4: Estratégias genéricas

Vantagem estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor.

• Liderança no custo total

- **Objetivo:** oferecer o menor preço no mercado em relação aos concorrentes.
- **Como funciona:** a empresa busca a eficiência produtiva e a redução de custos em diversas áreas, como propaganda, infraestrutura, sistemas,



serviços customizados, para conseguir oferecer um preço baixo que atraia consumidores sensíveis ao custo.

- **Diferenciação**

- **Objetivo:** criar um produto ou serviço que seja percebido como único e exclusivo por seus clientes.
- **Como funciona:** a organização investe em imagem, tecnologia, serviços diferenciados, atendimento personalizado, capacitação de profissionais, qualidade da infraestrutura e recursos humanos para desenvolver características que se destaquem da concorrência e sejam valorizadas pelos clientes.

- **Enfoque (ou nicho)**

- **Objetivo:** atender a necessidades específicas de um nicho de mercado ou segmento de consumidores restrito.
- **Como funciona:** a empresa seleciona um grupo de consumidores e adapta sua estratégia para atender às suas necessidades de forma exclusiva, seja na oferta de pacotes diferenciados, seja na criação de valor único (foco em diferenciação) dentro desse nicho.

2.3 Objetivos estratégicos

São objetivos que definem com clareza quais e quando os resultados precisam ser alcançados.

Objetivos referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter num dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido.

Eles são como as placas de quilometragem nas estradas e servem para indicar se o caminho escolhido está correto e se está sendo percorrido no espaço e no tempo combinados.

Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar.

Para cada objetivo estratégico são criados indicadores-chave de performance, que serão controlados e acompanhados diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente, dependendo da capacidade da empresa de extraí-los e acompanhá-los.

Muitas empresas habituaram-se a utilizar o termo em inglês Key Performance Indicator (Indicadores-chave de Performance). Como exemplos desses indicadores no segmento de turismo, temos:



- Taxa de Ocupação Hoteleira;
- Custo de Aquisição de Cliente (CAC);
- Ticket-médio de Reserva;
- Custo Total de Gestão da Viagem;
- Orçamento;
- Margem de Lucro;
- Satisfação do Cliente;
- Taxa de Cancelamento;
- Faturamento;
- Receita;
- Custo;
- Conversão de Consulta em Reserva;
- Tempo de Atendimento;
- Share de Uso de Plataformas Autorizadas.

Como exemplos de KPIs para um guia de turismo, temos:

- Índice de Satisfação do Viajante;
- Número de Reclamações;
- Avaliações e Comentários;
- Cumprimento de Horários;
- Conhecimento do Local;
- Comunicação e Escuta Ativa;
- Upgrade Sugeridos pelo Guia;
- Certificações e Participações em Cursos;
- Práticas Sustentáveis.

Um Indicador é composto pela relação matemática em que se calculam o próprio, uma referência de mercado e uma meta.

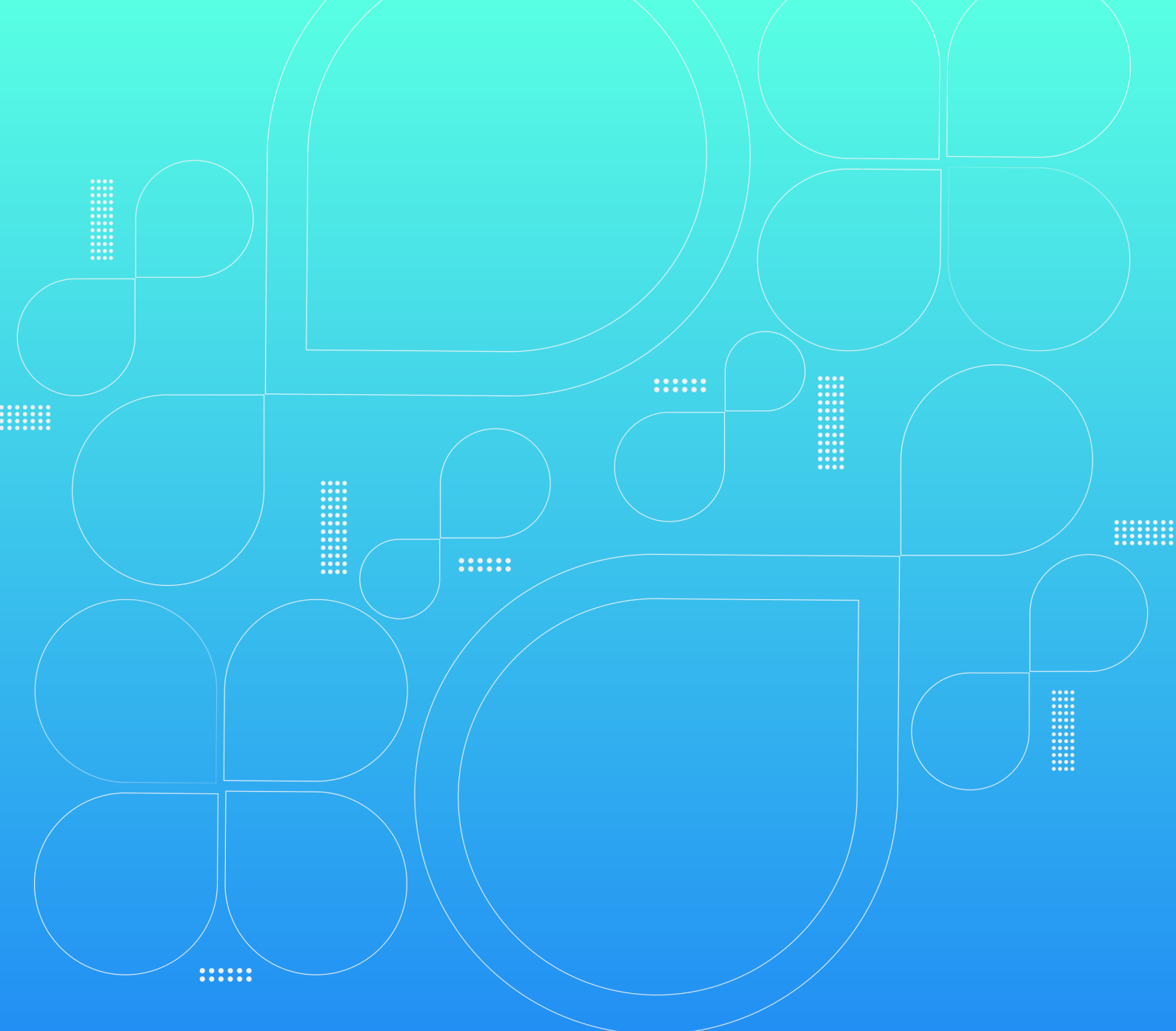
Sendo a meta composta pela equação: objetivo + valor + prazo.

Exemplos:

Atingir o índice de 95% de satisfação de cliente a cada viagem realizada.

Manter o índice de conversão de consulta em reserva em 75% no 1º semestre de 2025.





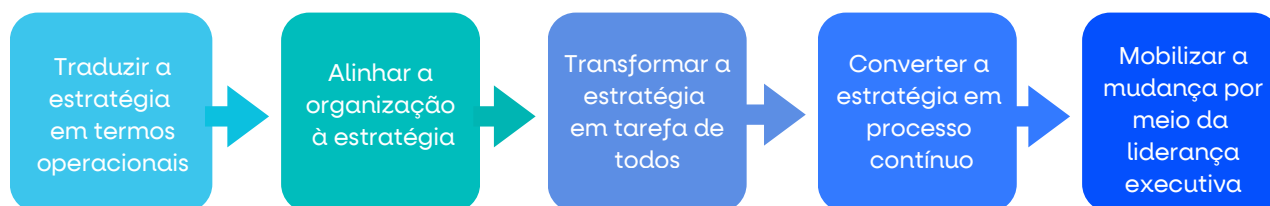
Capítulo 3

Aplicações do plano estratégico de negócio

Esta seção mostra como aplicar o plano estratégico na prática, com foco em ações como diversificação de produtos, formação de equipes, experiência do cliente, inovação tecnológica, responsabilidade social e marketing. Demonstra como essas iniciativas fortalecem a cultura organizacional e geram diferenciais competitivos.

Ao definir uma estratégia e elaborar um plano estratégico de negócio, precisamos indicar, com total clareza e transparência, para todos os envolvidos na empresa o caminho que desejamos seguir. Esse caminho a ser tomado precisa estar bem alinhado com toda a liderança da empresa.

Infográfico 5: Caminho estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Você, guia de turismo, é parte fundamental em toda a operação estratégica realizada pela empresa, pois está diretamente ligado à entrega dos pacotes de valor de cada trajeto que será percorrido pelo turista.

A seguir, vamos apresentar ações que podem ser definidas em um plano estratégico de negócio.

3.1 Diversificação de produtos e serviços

Ampliar o repertório com foco nas tendências do mercado ajuda a captar diferentes perfis de turistas.

- **Turismo de experiência:** desenvolver roteiros temáticos e promover experiências imersivas e o turismo de aventura, gastronômico, rural, religioso ou cultural.
- **Segmentação de públicos:** criar produtos específicos para famílias, casais, jovens, idosos, entre outros.
- **Parcerias estratégicas:** estabelecer alianças com companhias aéreas, hotéis, operadores de transporte, empresas de tecnologia e influenciadores digitais para criar pacotes completos e integrados.

3.2 Formação de equipes e liderança

Formar equipes e liderança com treinamentos e certificações é importantíssimo para se obter sucesso em uma operação e em um negócio.

- **Programas de treinamento:** atualizar constantemente os colaboradores da linha de frente com idiomas, tecnologia e tendências do setor.
- **Liderança:** investir na formação de líderes que estimulem a inovação, a



colaboração e a motivação das equipes.

3.3 Experiência do cliente

O turismo atual vai além da simples oferta de produtos e serviços. O turista busca experiências autênticas, personalizadas e memoráveis. Investir na jornada do cliente é fundamental.

- **Personalização:** utilizar dados e tecnologia para adaptar ofertas, sugerir roteiros personalizados, acomodações e atividades de acordo com o perfil e as preferências de cada viajante.
- **Atendimento humanizado:** treinar equipes para oferecer um atendimento cordial, empático e eficiente antes, durante e depois da viagem.

Contato multicanal: estar presente em canais digitais, redes sociais, aplicativos de mensagens e *chatbots* para garantir respostas rápidas e interação contínua.

3.4 Inovação via tecnologia e meios digitais

A tecnologia é um dos principais caminhos de transformação no turismo. As plataformas digitais e a inteligência artificial vêm transformando a forma como os destinos e as empresas se relacionam com o turista. Saber utilizar essas ferramentas de forma humanizada pode trazer grandes diferenciais na operação de atividades da empresa.

- **Presença digital sólida:** investir em sites responsivos, aplicativos próprios, reservas online e *marketplaces* para ampliar o alcance e a facilidade de acesso.
- **Uso de inteligência artificial:** criar *chatbots* para atendimento 24h, recomendações personalizadas e análise preditiva de demanda.
- **Gestão baseada em dados:** implementar sistemas de *analytics* para acompanhar tendências, monitorar comportamento do cliente e ajustar estratégias em tempo real.

3.5 Responsabilidade social e foco no meio ambiente

Cada vez mais, turistas buscam experiências alinhadas com práticas sustentáveis e responsabilidade social. Empresas do segmento devem incorporar esses valores à sua estratégia.

- **Turismo responsável:** oferecer opções que minimizem o impacto ambiental, como criação de roteiros ecológicos, incentivo ao uso de transportes alternativos e redução de resíduos.
- **Valorização da comunidade local:** formar parcerias com produtores locais e promover a cultura e gastronomia regionais e práticas de comércio justas.
- **Certificações ambientais:** buscar selos de sustentabilidade reconhecidos, como o ISO 14001, e comunicar essas conquistas ao público.



3.6 Atenção ao marketing e à marca

Estabelecer uma presença digital bem estruturada e construir uma marca forte são diferenciais competitivos.

- **Marketing de conteúdo:** produzir blogs, vídeos, guias e ebooks com dicas de viagem, histórias de clientes e informações sobre destinos.
- **Campanhas em redes sociais:** engajar o público com sorteios, lives, influenciadores e depoimentos de viajantes reais.
- **Reputação online:** promover a gestão de avaliações e comentários em plataformas como TripAdvisor, Google e Booking.com.
- **Estratégias de SEO:** otimizar conteúdo para mecanismos de busca para garantir maior visibilidade orgânica. SEO é a sigla para *Search Engine Optimization*, ou Otimização para Mecanismos de Busca.

3.7 Expansão de mercados e internacionalização

Traçar um caminho para abrir fronteiras é uma oportunidade para escalar o negócio.

- **Participação em feiras internacionais:** divulgar a marca em eventos de turismo, rodadas de negócios e missões comerciais.
- **Adaptação cultural:** ajustar os serviços e produtos, a comunicação e o atendimento para diferentes idiomas e culturas.
- **Parcerias globais:** colaborar com operadoras internacionais, OTAs (*Online Travel Agencies*) e entidades do setor.

3.8 Acompanhamento das tendências de forma contínua

Estar atento às mudanças do mercado para se manter competitivo.

- **Pesquisa e desenvolvimento:** buscar inspiração em tendências globais, como nomadismo digital, turismo regenerativo, turismo slow, entre outros.
- **Escuta ativa para o cliente:** realizar pesquisas de satisfação e grupos de discussão para captar sugestões e antecipar demandas.
- **Prototipagem e testes:** implantar projetos-piloto e testar novas experiências antes de escalar.

Além de todos os pontos apresentados, é preciso estar atento a quatro elementos essenciais para aplicação de uma estratégia de negócio (Infográfico 6):



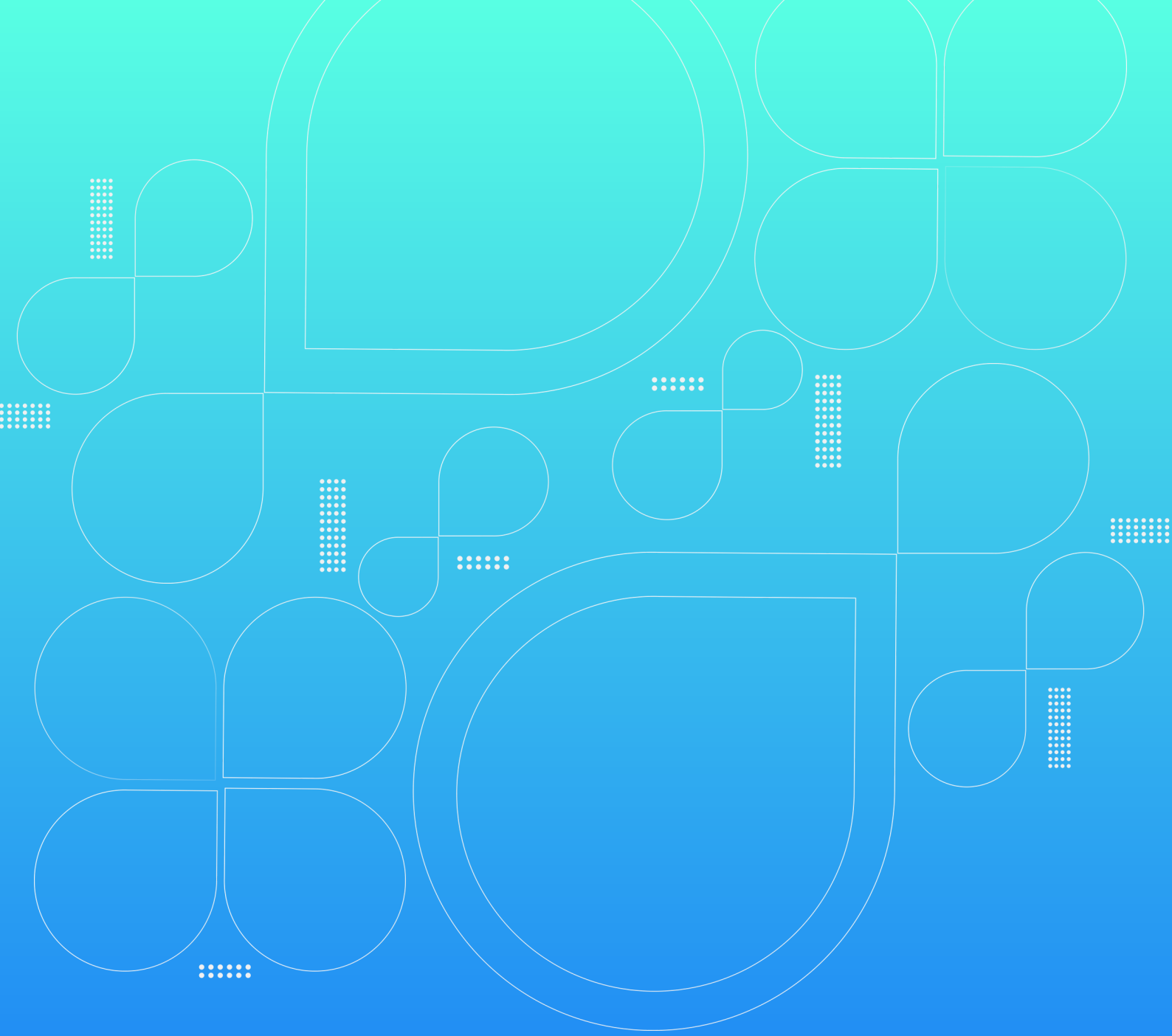
Infográfico 6: Elementos essenciais de uma estratégia de negócio



Fonte: Elaborado pelo autor.

- **Análise do ambiente externo:** Monitorar a concorrência, analisar as tendências de mercado, acompanhar as mudanças regulatórias e os avanços tecnológicos.
- **Capacidade de inovação:** Empresas inovadoras têm maior potencial de adaptação e crescimento.
- **Gestão de recursos:** Alocar recursos financeiros, humanos e tecnológicos de forma eficiente é fundamental.
- **Cultura organizacional:** Uma cultura que valoriza a colaboração, o aprendizado e a ética fortalece a execução estratégica.





Capítulo 4

Noções básicas de gestão de serviços

Esta seção aborda os conceitos essenciais de gestão de serviços, diferenciando os tipos de serviço (núcleo, perceptível e aumentado) e destacando a importância da qualidade e da personalização. Mostra como o gerenciamento eficiente, a inovação e a empatia com o turista fortalecem a estratégia e fidelizam clientes.

4 Noções básicas de gestão de serviços

Serviço é um desempenho essencialmente tangível que uma parte pode oferecer a outra e não resulta na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico.

Os serviços são caracterizados pela sua intangibilidade – não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados; pela sua inseparabilidade – são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e não podem ser separados de seus fornecedores; pela sua variabilidade – sua qualidade depende de quem, quando, onde e como são proporcionados; e pela sua perecibilidade – não podem ser armazenados para vendas ou uso futuros.

A percepção de um serviço é afetada pelo estado de espírito, pela cultura, pelo momento e pela experiência anterior do cliente, e depende totalmente de como este se sente ao fazer negócio com uma empresa. Por isso, colocar o cliente em primeiro lugar é uma intenção louvável. Mas um serviço só conseguirá ser algo mais do que isso se houver uma estratégia de serviços apropriada que leve em conta as necessidades e expectativas dos clientes, as atividades dos concorrentes e a visão de futuro da empresa.

O mercado entende que, em geral, clientes não compram um serviço, e sim os benefícios que este lhes proporciona. E é na oferta de um serviço, como a criação de soluções para um problema e de pacotes turísticos autênticos, em que se cria a percepção de valor pelos clientes.

Em um segmento tão competitivo como o de turismo, serviços podem ser definidos como o desempenho e o desafio de sustentar o compromisso, as habilidades e o conhecimento de quem os desempenha. Estão alicerçados na ideia de se operar eficazmente enquanto se está crescendo rapidamente e competindo por preços, e de se reter o espírito empreendedor de quando a empresa era mais jovem e menor.

4.1 Tipos de serviços que darão suporte a uma estratégia de negócio



Serviço núcleo

Serviço núcleo é o que o cliente realmente procura, necessita e o que o torna satisfeito.

É a função essencial que o turista busca para satisfazer à sua necessidade principal.

Exemplos de serviço núcleo:



- hospedagem;
- transporte.

Exemplos de serviço núcleo para o guia de turismo:

- condução do visitante pelos pontos turísticos de uma cidade ou região;
- fornecimento de informações históricas, culturais e geográficas sobre os locais visitados;
- respostas a perguntas e esclarecimento de dúvidas dos turistas sobre os roteiros;
- garantia de segurança básica durante o percurso;
- facilidade de compreensão e apreciação dos atrativos visitados.



Serviços perceptíveis

Serviços perceptíveis são os atributos que o cliente percebe como resposta agregada aos benefícios que procura, tais como qualidade, atendimento, tempo / duração, instalações etc. Incluem elementos tangíveis e facilmente identificáveis que podem ser vistos e tocados pelo turista, influenciando sua percepção da qualidade, e que complementam o serviço núcleo, agregando valor à experiência.

Exemplos de serviços perceptíveis:

- atendimento ao cliente, pois afeta diretamente a experiência do turista;
- instalações e equipamentos;
- infraestrutura e equipamentos adequados.

Exemplos de serviços perceptíveis para o guia de turismo:

- uso de uniforme ou identificação profissional do guia de turismo;
- entrega de folhetos, mapas ou material informativo impresso ou via celular;
- organização e pontualidade nos horários dos passeios;
- transporte oferecido durante o roteiro;
- disponibilidade de equipamentos de áudio para melhor audição das explicações;
- comunicação clara, cordial e profissional.



Serviços aumentados

Serviços aumentados são os benefícios adicionais que superam os benefícios perceptíveis esperados. Esse tipo de serviço oferece benefícios extras que excedem as expectativas básicas dos clientes, criando diferenciais competitivos e fidelizando turistas. São elementos agregados que vão além do básico.



Exemplos de serviços aumentados:

- tecnologia para melhorar a experiência e personalizar o atendimento ao cliente;
- programas de fidelidade que incentivam a lealdade e recompensam os clientes frequentes;
- suporte personalizado que garanta um atendimento específico às necessidades de cada cliente.

Exemplos de serviços aumentados para o guia de turismo:

- personalização do roteiro conforme o perfil e interesse do grupo;
- apoio com reservas em restaurantes e recomendações de compras locais;
- assistência em situações imprevistas, como perda de documentos ou emergências médicas;
- compartilhamento de dicas exclusivas, curiosidades e histórias pouco conhecidas;
- disponibilidade para atendimento pós-passeio.

4.2 Gerenciando serviços turísticos

Gerenciar serviços turísticos envolve **planejar, organizar, coordenar e controlar** atividades que visam satisfazer às necessidades e expectativas dos visitantes, garantindo o retorno e a fidelização do turista.

Uma gestão de serviços eficaz deve garantir que a estratégia de negócio da empresa seja executada tendo como premissas:

- **gestão operacional:** coordenação dos recursos humanos, financeiros e materiais para oferecer serviços eficientes e de qualidade;
- **gestão de pessoas:** capacitação, motivação e liderança de equipes multidisciplinares, muitas vezes compostas por profissionais de diferentes culturas e idiomas;
- **gestão de experiências:** foco na personalização dos serviços para superar as expectativas e o encantando dos clientes;
- **gestão da sustentabilidade:** promoção de práticas que respeitam o meio ambiente, as comunidades e a cultura locais.

É essencial dar uma atenção especial à gestão da qualidade do serviço prestado, pois a qualidade é um diferencial fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento turístico.

Ao fazer o planejamento financeiro da empresa, é importante observar o quanto será investido em termos de recursos e tempo em:

- treinamento contínuo;
- infraestrutura adequada;
- processos padronizados;



- inovação;
- pesquisas de satisfação;
- monitoramento de indicadores de desempenho; e
- programas de fidelização.

Cada um desses itens é essencial para aprimorar os serviços e contribuir para a confiança dos turistas e a consolidação da imagem da organização.

No turismo, a experiência do cliente é o principal produto. Cada detalhe, desde o atendimento inicial até o pós-venda, contribui para a percepção de valor e para a possibilidade de recomendação espontânea. Mapear a jornada do cliente, identificar pontos críticos e promover melhorias constantes são práticas que fortalecem o relacionamento e agregam valor à marca.

Ao se gerenciarem serviços turísticos, são necessárias ações integradas, visão do todo e uma operação dinâmica. A estratégia de negócio voltada para serviços terá que conter:

- **planejamento integrado:** envolvimento de todos os atores do setor na elaboração de estratégias e planos de ação;
- **inovação contínua:** busca constante por soluções criativas para surpreender e encantar clientes;
- **gestão participativa:** valorização do diálogo e da colaboração entre equipes, parceiros e comunidades;
- **marketing de experiência:** foco em contar histórias, criar emoções e estimular as recomendações espontâneas;
- **avaliação e monitoramento:** uso de indicadores para acompanhar resultados e promover melhorias.

Gerenciar serviços turísticos requer preparo, flexibilidade e compromisso com a qualidade e a ética. Ao investir em pessoas, inovação e sustentabilidade, as organizações podem se destacar e contribuir para um setor mais forte, inclusivo e resiliente.

O sucesso depende da capacidade de encantar o turista, criar experiências singulares e promover o desenvolvimento socioeconômico das comunidades envolvidas.

4.3 O turista no centro da estratégia de serviços

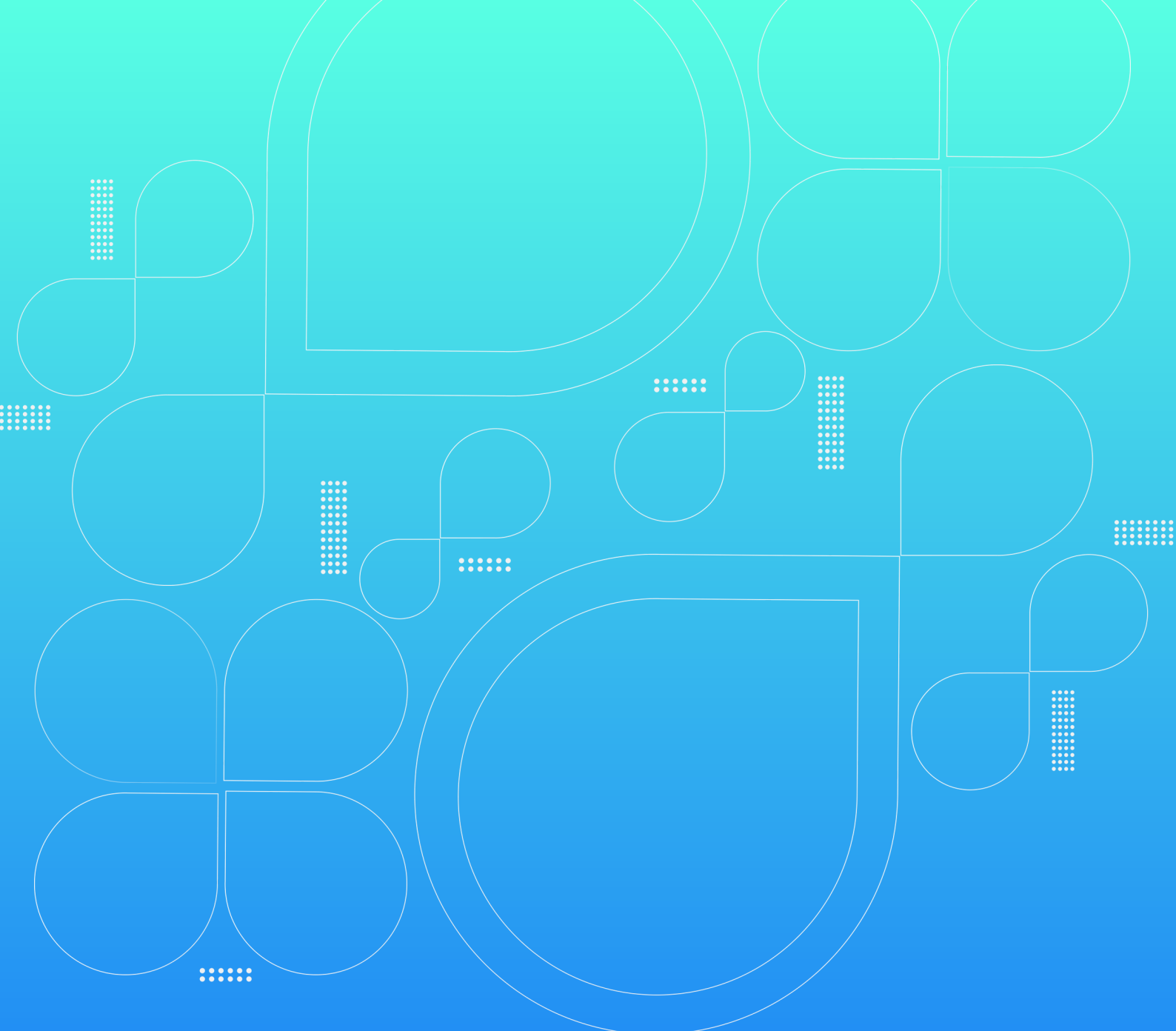
Mapear detalhadamente cada fase da experiência turística, desde o planejamento da viagem até o seu fim, é essencial para entender a jornada do turista como completa.

- **Otimização dos pontos de contato:** Identificar e melhorar pontos de contato estratégicos aprimora a experiência e a satisfação do turista.
- **Antecipação das necessidades:** Antecipar as necessidades do turista permite personalizar o atendimento e aumentar a fidelização.



- **Gestão da reserva:** A reserva é o primeiro ponto de contato crucial. Efetuar uma reserva de forma simples e eficaz pode garantir uma boa experiência inicial para o turista.
- **Na Chegada a Recepção:** Receber o turista de forma acolhedora e eficiente pode causar uma boa primeira impressão e evitar frustrações.
- **Oferta da hospedagem:** Oferecer uma hospedagem confortável e um atendimento atencioso é fundamental para a satisfação do cliente durante a estadia.
- **Realização de atividades envolventes:** Realizar atividades bem organizadas torna as experiências memoráveis e aumenta a satisfação geral do cliente.
- **Criação de surpresas para o turista:** Proporcionar surpresas positivas é essencial para criar experiências que marcam e encantam os visitantes.
- **Atendimento humanizado:** Oferecer um atendimento personalizado e empático aumenta a satisfação e a conexão do turista com o destino.
- **Conexão emocional:** Fortalecer a ligação afetiva entre o turista e o destino diferencia a marca turística no mercado.
- **Oferta de plataformas de avaliação e feedback em tempo real:** Estabelecer a coleta instantânea de opiniões por meio de ferramentas digitais que capturem *feedbacks* imediatos ajuda a identificar falhas rapidamente e melhorar serviços de forma ágil. Ao se implantar uma estratégia de negócios com foco em serviços, é preciso incorporar na empresa e em cada profissional o senso de avaliação contínua para monitorar regularmente a satisfação de cada turista. Essa prática ajuda a identificar pontos fortes e áreas que precisam de melhorias em toda a operação, mantendo, assim, o alto padrão de qualidade nos serviços oferecidos, o que garantirá uma experiência positiva a cada cliente, facilitando a sua real fidelização.





Capítulo 5

Plano estratégico de negócio e o guia de turismo

Esta seção detalha como o guia de turismo pode aplicar o plano estratégico em sua atuação profissional, com foco em planejamento, metas, parcerias e inovação. Apresenta ferramentas como a análise SWOT, o plano de ação e o monitoramento de resultados, reforçando como o planejamento estratégico gera crescimento, reconhecimento e experiências memoráveis.

5 Plano estratégico de negócio e o guia de Turismo

O setor de turismo é um dos mais dinâmicos e diversificados do mundo, exigindo dos seus profissionais adaptabilidade, conhecimento multidisciplinar e, sobretudo, planejamento.

Para o guia de turismo, a elaboração de um plano estratégico é uma ferramenta fundamental para garantir não apenas a satisfação dos turistas, mas também o crescimento sustentável da carreira, o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais e a valorização da atividade turística como um todo.

Ao longo deste e-book explicamos que plano estratégico é mais do que um documento somente, e sim um conjunto de ações pensadas e organizadas com o objetivo de orientar decisões e direcionar recursos para o alcance de metas específicas.

Para o dia a dia do guia de turismo, esse plano deve incluir:

- análise do público-alvo;
- roteiros;
- gestão de tempo;
- gestão de recursos;
- estratégias de comunicação;
- parcerias;
- muita inovação e antecipação de tendências; e
- muita atenção para qualidade de cada entrega.

5.1 Benefícios de um plano estratégico para o guia de turismo

Ao montar um plano estratégico, o guia de turismo precisa definir claramente seus objetivos e metas, ou seja, estabelecer metas claras e realistas para o seu negócio, como aumentar o número de clientes, expandir o portfólio de roteiros ou melhorar a qualidade do serviço. Para isso, ele deve utilizar dimensões como:

- **Clientes:** Definir a persona, entender suas necessidades e escolher os segmentos de atuação. Manter comunicação por canais estratégicos, fortalecer parcerias e avaliar satisfação e qualidade continuamente.
- **Processos e infraestrutura:** O estabelecimento de uma rotina de trabalho, ou seja, como será sua operação no dia a dia e quais os recursos e qual a infraestrutura que serão necessários além de suas principais entregas, é fundamental para o guia de turismo. A utilização de um sistema para gerir suas vendas, suas reservas, seus pagamentos e outras operações, facilitando o crescimento organizado do negócio, também é muito importante para o guia.
- **Autodesenvolvimento:** O aperfeiçoamento de habilidades específicas e a constante busca por conhecimentos, considerando-se os cursos e áreas de



conhecimento mais necessitados dentro do trade turístico, são fundamentais para o autodesenvolvimento profissional e pessoal do guia de turismo.

- **Resultados e fluxo de caixa:** Definir os indicadores operacionais e financeiros que serão utilizados é fundamental para medir o sucesso da empresa. No que se refere aos recursos financeiros, é necessário elaborar um plano financeiro para ter o controle das despesas e acompanhar diariamente as entradas e saídas de caixa.
- **Estratégias de Marketing e Vendas:** Um plano estratégico de marketing poderá auxiliar o guia de turismo a ter uma definição clara e uma compreensão do perfil do turista que deseja atrair. Além disso, a formulação de estratégias de promoção, como o uso de redes sociais para a publicação de conteúdos relevantes sobre os destinos oferecidos, poderá ajudar na divulgação dos seus serviços. E, por fim, o estabelecimento de um posicionamento claro e bem definido que demonstre o lugar onde os seus serviços turísticos possam ser percebidos no mercado poderá destacar esse serviço em meio à concorrência.
- **Administração do tempo:** A rotina de um guia de turismo é marcada por múltiplas tarefas: desde o estudo dos roteiros, o contato com clientes, a preparação de materiais, até o acompanhamento de grupos e a resolução de imprevistos. Um plano estratégico ajuda a organizar essas demandas, distribuindo o tempo de forma eficiente e evitando sobrecargas. Com isso, é possível dedicar mais atenção à qualidade do serviço e ao aprimoramento contínuo.
- **Conhecimento e antecipação de tendências:** O turismo está em constante transformação, influenciado por fatores econômicos, tecnológicos, sociais e ambientais. Um plano estratégico bem elaborado permite ao guia de turismo analisar tendências, antecipar mudanças de comportamento do público, adaptar-se a novas demandas e incorporar práticas inovadoras, como o uso de ferramentas digitais, roteiros temáticos ou experiências personalizadas.
- **Gestão eficiente de recursos:** Recursos como tempo, dinheiro, parcerias e conhecimento precisam ser administrados com inteligência. O plano estratégico ajuda o guia de turismo a identificar oportunidades de investimento, gerir custos, otimizar parcerias com agências, hospedagens, restaurantes e outros atores do setor, resultando em serviços mais completos e atraentes para os turistas.
- **Fortalecimento da imagem profissional:** No mundo competitivo do turismo, a reputação é um dos maiores bens de um guia de turismo. O planejamento estratégico permite definir e comunicar uma identidade profissional consistente, seja pela especialização em determinados tipos de roteiro, seja pelo atendimento diferenciado ou pela postura ética. Resultados positivos e avaliações favoráveis tendem a ser consequências desse amadurecimento.
- **Redução de riscos e imprevistos:** Viajar é uma experiência repleta de variáveis. Mudanças climáticas, questões logísticas, emergências médicas, alterações em horários de funcionamento de atrações, entre outros fatores, podem impactar o roteiro. Ao prever cenários e estabelecer planos de contingência, o guia de turismo preparado minimiza impactos negativos, preservando a segurança e a satisfação dos turistas.



- **Potencialização da experiência do turista:** O turista busca mais do que apenas informações sobre o destino; deseja vivências autênticas, enriquecedoras e memoráveis. Por meio de um plano estratégico, o guia de turismo pode desenhar experiências personalizadas adequadas ao perfil de cada grupo, promovendo o engajamento, o encantamento e o desejo de retornar ou recomendar o serviço.
- **Aumento da rentabilidade:** O planejamento permite identificar oportunidades de crescimento financeiro, seja pela ampliação dos tipos de serviço oferecidos, seja pela criação de parcerias estratégicas, ou pela exploração de nichos específicos do mercado. Guias de turismo que se planejam de forma estratégica conseguem, em geral, aumentar sua base de clientes, conquistar novos segmentos e agregar valor ao serviço prestado.

5.2 Como elaborar um plano estratégico eficiente

1) Análise do contexto e diagnóstico

É fundamental compreender o cenário em que se atua: as características do destino, o perfil dos turistas, os concorrentes, as oportunidades e ameaças.

A ferramenta SWOT analisa o ambiente levantando os pontos fortes e fracos do profissional ou da empresa, bem como as ameaças e oportunidades do meio externo, avaliando cuidadosamente a conjuntura; Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças podem ser utilizadas para mapear esses elementos.

Forças (Strengths)

As forças representam características internas positivas, ou seja, aquilo que a organização ou o indivíduo faz bem, recursos exclusivos, vantagens competitivas, competências, reputação, ou qualquer outro fator interno que contribua para o sucesso.

Fraquezas (Weaknesses)

As fraquezas são os pontos internos que necessitam de melhoria ou que podem representar limitações. Podem envolver falhas em processos, falta de recursos, ausência de competências, baixa motivação, entre outros aspectos que dificultem o alcance dos objetivos.

Oportunidades (Opportunities)

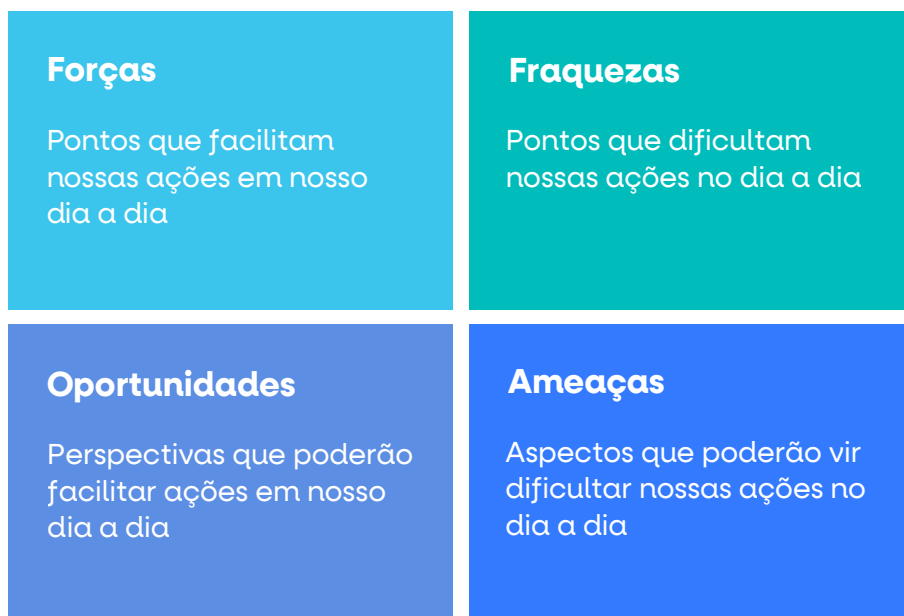
As oportunidades são fatores externos que podem favorecer o crescimento, a inovação ou o sucesso da organização, caso sejam aproveitados. Incluem tendências de mercado, mudanças tecnológicas, alterações regulatórias, parcerias estratégicas, entre outros cenários positivos que estejam fora do controle direto do avaliado.



Ameaças (Threats)

As ameaças dizem respeito a fatores externos que podem impactar negativamente o desempenho ou os objetivos da organização, caso não sejam devidamente gerenciados. Exemplos de ameaças incluem surgimento de concorrentes, crises econômicas, mudanças na legislação, ou qualquer evento externo que represente um risco.

Infográfico 7: Ferramenta SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor.

2) Definição de metas e indicadores

Metas claras e mensuráveis garantem que o guia saiba exatamente aonde quer chegar. Vale estipular indicadores de desempenho, como satisfação dos turistas, número de roteiros realizados, feedbacks positivos, entre outros.

3) Estratégias e ações

Quais caminhos seguir para alcançar as metas?

Definir ações práticas, como a busca por capacitação, o fortalecimento de parcerias, o uso de tecnologias, a diversificação de roteiros e a adoção de práticas sustentáveis são exemplos de medidas estratégicas.

4) Monitoramento e avaliação

O plano estratégico deve ser revisado periodicamente, adaptando-se às mudanças do mercado e aos resultados obtidos. O monitoramento constante permite ajustes rápidos, maior eficiência e aprendizagem contínua.



5.3 Elaborando um plano de ação para o primeiro passo

Um plano de ação é um documento estratégico que detalha as etapas necessárias para atingir um objetivo específico.

Ele funciona como um roteiro detalhado que orienta indivíduos ou equipes para o que precisa ser feito, como, por quem e em que prazo.

Ao organizar as ações, evita-se a dispersão de esforços, aumenta-se a possibilidade de redução de riscos e facilita-se o monitoramento das entregas e resultados.

Um plano de ação eficaz inclui:

- identificação clara do objetivo ou problema a ser resolvido;
- listagem das atividades ou tarefas necessárias;
- definição de responsáveis por cada tarefa;
- estabelecimento de prazos e datas de conclusão;
- indicação dos recursos necessários (financeiros, humanos, materiais); e
- critérios de acompanhamento e avaliação.

1) Comece listando todas as ações e tarefas necessárias

Quais são as atividades prioritárias?

Quais atividades dependem de outras para serem iniciadas?

Quais atividades podem ser feitas simultaneamente?

2) Defina os responsáveis por cada ação

Calma, sabemos que você pode estar sozinho nessas tarefas, então verifique bem sua agenda alocando o tempo necessário para cada tarefa. Se se trata de uma empresa, atribua a cada tarefa uma ou mais pessoas responsáveis pela execução. É importante que essas pessoas estejam cientes de suas atribuições e tenham os recursos necessários para cumprir o que lhes cabem.

3) Estabeleça prazos/datas de início e conclusão

Para cada tarefa, defina um prazo realista de entrega. O cronograma deve considerar a complexidade das atividades, a disponibilidade de recursos e possíveis imprevistos. A utilização de ferramentas como cronogramas, gráficos de Gantt ou checklists pode ajudar a visualizar o andamento do plano.

4) Determine os recursos necessários

Liste os recursos que serão necessários para executar cada tarefa: orçamento,



materiais, equipamentos, treinamentos, apoio de outras áreas. Certifique-se de que todos os recursos estejam disponíveis ou providencie alternativas.

5) Estabeleça indicadores de acompanhamento

Defina critérios objetivos para medir o progresso e o sucesso das ações. Esses indicadores podem ser quantitativos (percentual de tarefas concluídas, aumento de vendas, tempo de entrega) ou qualitativos (nível de satisfação, qualidade do serviço prestado).

6) Monitore, revise e ajuste... SEMPRE!

Acompanhe a implementação do plano de ação por meio de reuniões periódicas, relatórios de progresso e análise dos indicadores. Esteja aberto a revisões, pois realizar ajustes pode ser necessário diante de mudanças de contexto ou obstáculos imprevistos.

Você pode utilizar uma planilha ou ferramentas colaborativas como Trello, Planner, entre outras, para criar um quadro de acompanhamento (como mostrado no quadro a seguir).

Quadro 1: 5W e 2E

5W E 2H						
WHAT	WHY	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
O QUE?	PQ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO CUSTA?

Fonte: Elaborado pelo autor.



5.4 Desafios e oportunidades para o guia de turismo

O guia de turismo enfrenta desafios como sazonalidade, concorrência, exigência de atualização constante, mudanças regulatórias na profissão e necessidades específicas dos turistas.

No entanto, o setor do turismo oferece inúmeras oportunidades: crescimento do turismo sustentável, digitalização do atendimento, valorização da cultura local, entre outros.

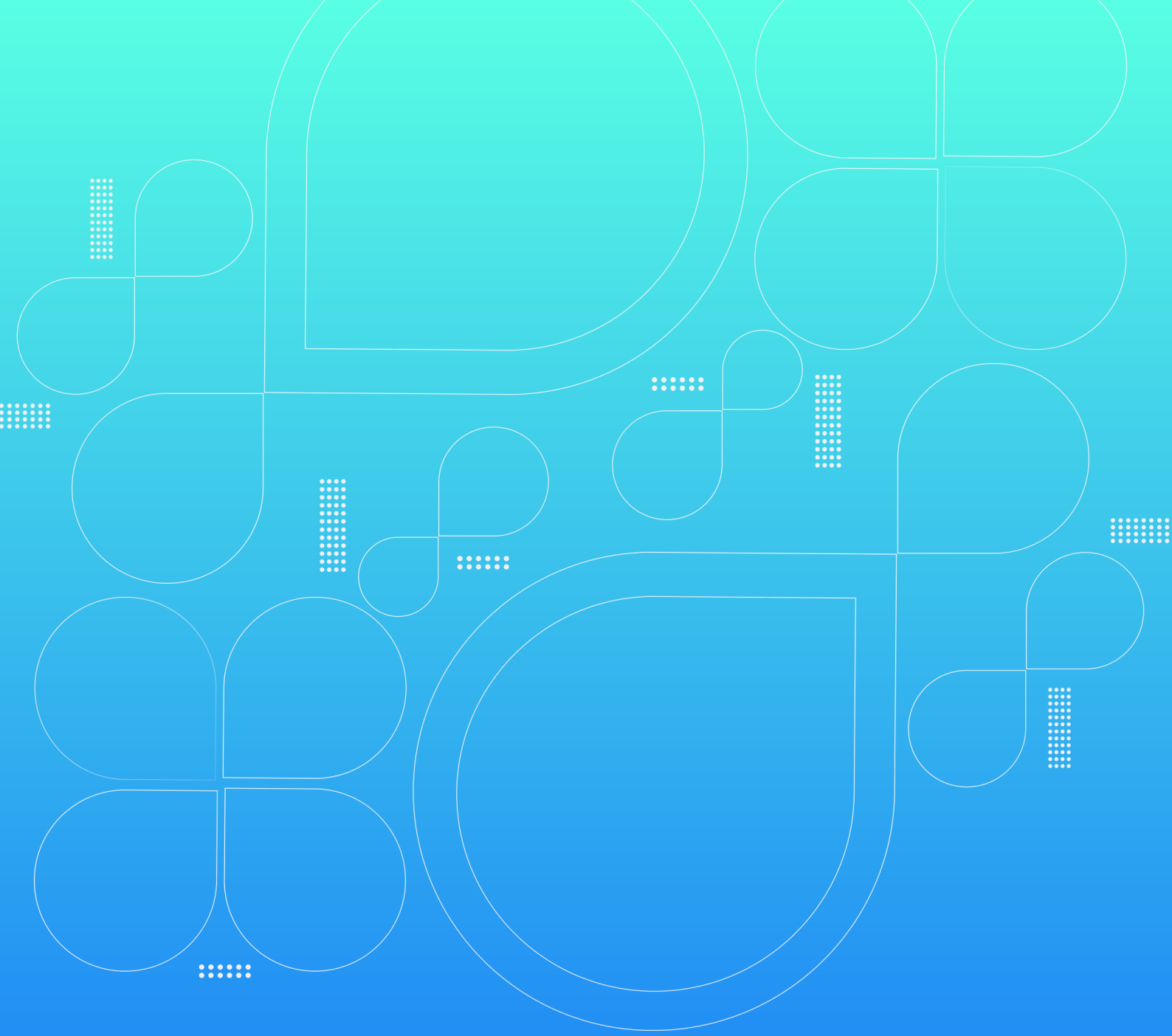
Um plano estratégico bem estruturado prepara o profissional para aproveitar essas oportunidades, superar os desafios e se tornar referência em seu mercado de atuação.

A elaboração de um plano estratégico de negócio é uma etapa que demanda pesquisa, dedicação e visão de futuro, mas os benefícios desse plano se traduzem em qualidade de vida, reconhecimento profissional, satisfação dos turistas e sucesso financeiro.

Para o guia de turismo, planejar estrategicamente é investir no próprio potencial e contribuir para o desenvolvimento do turismo enquanto atividade transformadora da sociedade.

Um plano estratégico de negócio, portanto, não é apenas um documento formal, mas sim uma mentalidade voltada para o crescimento, a inovação e a excelência.





Capítulo 6

Considerações finais

6 Considerações finais

Estratégias de negócios são essenciais para o sucesso e longevidade das organizações.

Elas permitem navegar por cenários incertos, aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças de maneira proativa.

Uma estratégia bem elaborada e executada é capaz de transformar desafios em oportunidades, consolidar vantagens competitivas e construir legados duradouros no mercado.

Empresas que investem na reflexão estratégica, promovem inovação e alinham suas equipes em torno de objetivos comuns estão mais preparadas para prosperar e liderar em uma realidade empresarial cada vez mais complexa e conectada.

Construir uma estratégia de negócio demanda do guia de turismo planejamento, criatividade e foco no cliente.

O sucesso depende de uma combinação de conhecimento técnico, paixão por compartilhar histórias e lugares, habilidades de comunicação e visão empreendedora.

Ao investir em diferenciação, parcerias e tecnologia, o guia de turismo não só conquista a preferência dos turistas, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável do destino em que atua.



Referências

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GRÔNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation:** inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAGE, Stephen; ATELJEVIC, Jovo. **Turismo e empreendedorismo.** Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2011.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIES, Eric. **A startup enxuta:** como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. Tradução: Alves Calado. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SALIM, César Simões. **Construindo planos de empreendimentos.** São Paulo: GEN Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Elderlins. **Gestão da qualidade em destinos turísticos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.





LABORATÓRIO DE ENCANTADORES

Realização:

LAB PGTUR



NÚCLEO DE
PROJETOS

fth
FACULDADE DE
Turismo e Hotelaria

uff
Universidade
Federal
Fluminense

Embratur
LAB