

UNIVERSIDADE FUMEC
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CAROLINE VASLIN DINIZ

MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO E AS
ESTRATÉGIAS EM AGÊNCIAS DE TURISMO DE BELO
HORIZONTE

Belo Horizonte – MG

2016

CAROLINE VASLIN DINIZ

MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO E AS
ESTRATÉGIAS EM AGÊNCIAS DE TURISMO DE BELO
HORIZONTE

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração, da UNIVERSIDADE FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima

Área de Concentração: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte – MG

2016

D585m Diniz, Caroline Vaslin.
Mudanças no ambiente competitivo e as estratégias em
agências de turismo de Belo Horizonte. / Caroline Vaslin Diniz.
– Belo Horizonte, 2016.

95 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de
Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento empresarial – Estudo de casos.
 2. Agentes de viagem – Belo Horizonte (MG) – Estudo de casos.
- I. Lima, Juvêncio Braga de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO E AS ESTRATÉGIAS EM AGÊNCIAS DE TURISMO DE BELO HORIZONTE” de autoria de Caroline Vaslin Diniz, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli – UFLA
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 12 de agosto de 2016.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais fatores de competitividade dentro de uma indústria.....	23
Figura 2: A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis.....	24
Figura 3: Formação da estratégia como um processo racional.....	34
Figura 4: Formação da estratégia como um processo negociado.....	34
Figura 5: Estratégias deliberadas emergentes.....	37
Figura 6: Estratégias genéricas de Porter	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Segmentos e Elementos do Ambiente geral.....	22
Quadro 2: Tipologias estratégicas	46
Quadro 3: Síntese de citações de entrevistas em relação ao ambiente competitivo de agências de turismo em Belo Horizonte – MG	60
Quadro 4: Síntese de citações de entrevistas em relação as estratégias de agências de turismo em Belo Horizonte, MG.....	68

RESUMO:

Essa dissertação possui como tema geral a forma como as agências de viagens e seus gestores interpretam o ambiente, formam suas estratégias e fazem seu processo de tomada de decisão. Devido à grande quantidade de mudanças nos métodos de trabalho, os desafios dos gestores no setor turístico exigem um alinhamento entre o ambiente e as estratégias formuladas para que possam sobreviver diante da alteração nos hábitos de consumo de parte da população com o uso de novas tecnologias e da entrada de novos players no mercado que diminuem a importância do processo de intermediação feita pelas agências. Assim, no referencial teórico serão abordados como se dá o processo de formação das estratégias seguindo o modelo de três caminhos básicos extraídos da literatura especializada (HOFER; SCHENDEL, 1979), além da identificação de comportamentos estratégicos (MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1978, 1980; MILLER, 1983; MINTZBERG, 1987, 2000). Também é dada atenção as diferentes tipologias de estratégias que são vem sendo adotadas (MILES; SNOW, 1978, PORTER, 1980; MILER, 1988; MILER; DESS, 1993; MINTZBERG, 1988). Por meio de dados obtidos através de uma pesquisa qualitativa, que se baseou em entrevistas realizadas com os responsáveis pelas agências de viagens e em análise documental, se conclui que as empresas buscaram se diferenciar de seus principais concorrentes, as agências online e a internet, com serviços mais personalizados, oferecendo um maior suporte ao cliente, dispondo-se a resolver todos os detalhes para que o turista apenas desfrute de seu tempo livre. Mas que não há a mesma preocupação em buscar inovações para o setor. Se chegou a essas conclusões após os dados cedidos pelos entrevistados encaixarem com as teorias de Porter (1986), que defende um atendimento diferenciado e focado nas necessidades de um determinado grupo, de Mintzberg (1988), que busca diferenciar um produto dos seus concorrentes oferecendo um bom suporte para o comprador ou que tenha mais confiabilidade, durabilidade e desempenho superior.

PALAVRAS-CHAVE: Agências de viagens; estratégia; ambiente; novas tecnologias; desintermediação.

ABSTRACT:

This dissertation has as a general theme the way that travel agencies and their managers interpret the environment, form their strategies and make their decision-making process. Due to the great amount of change in working methods, the challenges of management in the tourism sector require an alignment between the environment and formulated strategies so you can survive before the change in share of consumer habits of the population with the use of new technologies and the entry of new players in the market that diminish the importance of the intermediary process made by the agencies. Thus, the theoretical framework will address how is the process of formation of strategies following the model of three basic paths extracted from the literature (HOFER; SCHENDEL, 1979), besides the identification of strategic behavior (MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1978, 1980; MILLER, 1983; MINTZBERG, 1987, 2000). Also it is given attention to the different types of strategies that are have been adopted (MILES; SNOW, 1978, PORTER, 1980; MILER, 1988; MILER; DESS, 1993; MINTZBERG, 1988). By means of data obtained through a qualitative research, which was based on interviews with those responsible for travel agencies and document analysis, it is concluded that the companies sought to differentiate itself from its main competitors, the online agencies and the Internet, with more personalized services, offering greater customer support, offering to resolve all the details so that the tourist just enjoy your free time. But there is not the same concern to seek innovations for the sector. Has been reached at these conclusions after the data provided by the respondents fit with the theories of Porter (1986), which advocates a differentiated and focused attention on the needs of a particular group, Mintzberg (1988), which seeks to differentiate a product from its competitors by offering good support to the buyer or who has more reliability, durability and superior performance.

KEYWORDS: Travel agencies; strategy; environment; new technologies; disintermediation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de pesquisa.....	12
1.2	Objetivos	14
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	14
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	14
1.3	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Empresas e ambiente competitivo.....	18
2.2	Estratégias organizacionais	27
2.3	Processo de estratégia	31
2.3.1	<i>A formação da estratégia.....</i>	32
2.4	Formulação da Estratégia	36
2.5	Tipologias de estratégias.....	39
2.5.1	<i>Tipologia de Miles e Snow</i>	39
2.5.2	<i>Tipologia de Porter</i>	41
2.5.3	<i>Tipologia de Miller.....</i>	43
2.5.4	<i>Tipologia de Mintzberg</i>	44
3	METODOLOGIA	47
3.1	O setor estudado	48
3.2	Tipo de pesquisa quanto à natureza	48
3.3	Tipo de pesquisa quanto ao método.....	49
3.4	Sujeitos da pesquisa	50
3.5	Coleta de dados.....	50
3.5.1	<i>Entrevistas</i>	51
3.5.2	<i>Análise documental</i>	52
3.6	Análise de dados	52
4	ANÁLISE DA MUDANÇA NO AMBIENTE COMPETITIVO E DAS ESTRATÉGIAS DE AGÊNCIAS DE TURISMO	55
4.1	As agências de turismo estudadas.....	55
4.2	As agências de turismo e o ambiente competitivo do setor em Belo Horizonte (MG)	57
4.3	As estratégias das agências de turismo diante das mudanças no ambiente competitivo	66
4.4	Ambiente e estratégias: os desafios das agências de turismo	76
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	84

ANEXOS	94
Anexo I - Roteiro de entrevista utilizado	94

1 INTRODUÇÃO

Neste estudo é pesquisado o setor turístico, o qual tem sido afetado pela crescente mudança do ambiente no mundo atual. A sociedade contemporânea é marcada por um ritmo acelerado de mudanças. Alterações nos hábitos de consumo da população, mudanças demográficas, o surgimento de novas tecnologias e sua incorporação aos produtos e serviços causam impactos significativos nas organizações, ameaçando sua sobrevivência ou oferecendo novas oportunidades de crescimento, bem como abrindo espaço para o surgimento de novas empresas e para o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras em organizações já existentes (GIMENEZ, GIMENEZ, 2010).

Tais mudanças evidenciam a transição de uma era industrial para outra era baseada no conhecimento, com uma nova sociedade denominada por muitos como a “sociedade do conhecimento” (LASTRES, ALBAGLI, 1999, p. 33).

A globalização gerada sobretudo pelas tecnologias da informação está servindo também para transformar o formato das organizações, além de intensificar a velocidade e o alcance do fluxo de informação e da interação entre pessoas ao redor do mundo (GIDDENS, 2005). Uma das faces dessa mudança se apresenta no comércio eletrônico, possibilitado pela virtualização do mercado, que permite a comunicação instantânea com fornecedores, parceiros e clientes (LEVY, 1996). Segundo esse autor, um dos principais aspectos das mudanças ocorridas a partir da virtualização do mercado é que indivíduos podem questionar um diagnóstico ou uma informação dada por um profissional e até mesmo ter acesso direto à informação pertinente com os melhores especialistas sobre o assunto, por intermédio de banco de dados ou de sistemas hipermídia concebidos para ser consultados pelo público, fazendo com que o mercado virtual seja mais transparente do que o mercado clássico. Dessa forma, os avanços ligados às tecnologias da informação e da comunicação propiciaram o surgimento de consumidores cada vez mais informados, capazes de questionar, até certo ponto, os profissionais intermediários dos quais contratam serviços (LEVY, 1996).

Os avanços tecnológicos da informação, a economia e os mercados globalizados, o que se traduz por internacionalização das empresas, as exigências do consumidor por produtos e serviços de qualidade e a competitividade da concorrência têm constantemente afetado o ambiente em que as empresas estão inseridas. Assim, o desafio de manter-se competitiva num

ambiente de tal complexidade afeta as organizações em diversos segmentos (HOFER, WELGACZ, LORENZI, DAMKE, 2010).

As transformações no ambiente, ao atingirem cada vez mais as organizações, fazem com que seus gestores estejam em constante busca pela sobrevivência e crescimento. Segundo Certo *et al.* (2005), a análise do ambiente permite que a organização possa reagir de forma adequada, além de intensificar o sucesso da empresa. Os autores acreditam que, por meio da análise desse ambiente, é possível obter informações que serão úteis ao processo de formulação de estratégias.

Conforme Silva e Cochia (2003), as interpretações que os gestores fazem das pressões ambientais afetam as estratégias de suas organizações. Esse modo de reação dos gestores às pressões, relacionado à maneira como as empresas atuam no mesmo ambiente ou em ambientes semelhantes, competindo com diferentes estratégias para se adaptar, tem despertado grande interesse da comunidade acadêmica (GULINI, 2005). Autores como Paine e Anderson (1983, *apud* Gulini, 2005), Namiki (1989), Jennings e Lumpkin (1992), Jabnoun, Khalifah e Yusuf (2003), publicaram trabalhos dos quais se pode depreender que, para se adaptar e responder ao ambiente, as organizações utilizam alguns mecanismos chamados de estratégias. Estudos de Lewis e Harley (2001 citados por Teixeira, Rosetto e Carvalho, 2009); Jabnoun *et al.*, 2003; Bosquetti *et al.*, 2004; Gohr, 2005 também demonstram a importância das relação entre ambiente e organização.

Com o objetivo de se adequarem ao ambiente competitivo em que atuam e de obter desempenho acima da média do mercado, as organizações procuram adotar posturas estratégicas diferenciadas. Elas buscam se antecipar às ações dos concorrentes, construir uma estrutura interna capaz de atender seus objetivos e atuar de forma preventiva. As demandas resultantes da concorrência mercadológica fazem com que a estratégia tenha cada vez mais importância na busca por retornos superiores aos do mercado, expansão ou mesmo manutenção de seu posicionamento no meio em que atua (SILVA, 2014). Trata-se de um desafio de reunir recursos existentes internamente ou buscar tais recursos por meio de alianças (BRETHERTON e CHARSTON, 2005).

A estratégia está no contexto e na mente dos empreendedores, os quais interpretam os novos desafios do ambiente (MUNIZ e SILVA, 2005). A competição por melhores resultados leva os gestores a repensar suas decisões, com o intuito de alocar melhor seus recursos, estreitar as

relações com os atores do ambiente competitivo e desenvolver competências estratégicas, além de procurar conhecer melhor seus concorrentes e o cenário político e econômico, para obter melhor desempenho (SILVA, 2014). Trata-se, por vezes, de buscar conhecimentos individuais e experiências de gestores para modificar estratégias diante de ambientes voláteis (THOMAS e AMBROSINI, 2015). Isso não é diferente no setor de turismo, particularmente no campo estudado neste projeto, as agências de turismo.

1.1 Problema de pesquisa

De acordo com a *World Tourism Organization* (WTO, 2008 - Organização Mundial de Turismo - OMT), o turismo é um setor estratégico que tem a capacidade de gerar oportunidades de emprego e diminuir a pobreza nos países em desenvolvimento.

Segundo a OMT (2001), a atividade turística é um conjunto de elementos inter-relacionados que evolui de forma dinâmica, apresentando quatro elementos básicos:

- Demanda – possíveis consumidores de bens e serviços turísticos.
- Oferta – conjunto de produtores, serviços e organizações envolvidas na experiência turística.
- Espaço geográfico – base física em que se situa a população residente para encontro da oferta e da demanda.
- Operadores de mercado – empresas cuja principal função é facilitar a inter-relação entre a oferta e a demanda. Aqui se encontram as agências de viagens, objeto deste estudo.

Com o aumento da competitividade das organizações num ambiente cada vez mais turbulento, torna-se necessário um monitoramento ativo e constante para responder proativamente e reativamente aos novos desafios do ambiente. As agências de viagem inserem-se nesse contexto.

As agências têm, hoje, conhecimento de que a distribuição turística está sendo profundamente influenciada pelas novas tendências da procura e da oferta. A acessibilidade a uma fonte enorme e variada de informações, a eliminação de barreiras e a crescente proximidade entre fornecedores e clientes estão privilegiando o contato e o relacionamento direto entre estes.

O turismo hoje é considerado por muitos autores como uma das principais atividades econômicas no mundo todo. Segundo relatório disponível sobre o turismo nos anos de 2011 a 2014 no site do Ministério do Turismo, OMT (Organização Mundial do Turismo) afirma que o turismo é responsável pela geração de 6% a 8% do total de empregos no mundo. O aumento da renda média e do consumo das famílias e a emergência de uma nova classe média no Brasil constituem uma oportunidade de fortalecimento desse mercado e de reconhecimento do Turismo como importante fator de desenvolvimento econômico e social.

Segundo matéria publicada no site do Ministério do Turismo em setembro de 2015 sobre a importância das agências de viagens para o turismo brasileiro, as agências de turismo estão entre os setores mais relevantes do turismo brasileiro. São mais de 18 mil no país, sendo que a maioria (80%) corresponde a micro e pequenas empresas, fatura anualmente R\$36 bilhões e emprega mais de 55 mil trabalhadores. De 2003 a 2008, foram criadas 2.927 agências de viagem em todo o País, de acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Segundo entrevista do presidente da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) no próprio site, em 2015, os aumentos dos preços, do câmbio e dos juros, além da desconfiança dos empresários e consumidores nas políticas públicas adotadas, atuaram como obstáculos a um maior crescimento das vendas no mercado de bens e serviços, dentre os quais se destaca o de viagens e turismo no Brasil.

Segundo relatório de indicadores econômicos disponível no site do IBGE, o crescimento da economia brasileira foi de 0,1% em 2014 e houve retração de 3,8% em 2015 (REVISTA VALOR ECONÔMICO, 2016 – Eletrônica). Esses indicadores influenciaram os agentes econômicos (famílias, empresas e governo) em suas decisões estratégicas e de reposicionamento no mercado, inclusive no mercado de viagens e turismo. Isso quer dizer que a crescente complexidade do ambiente, de intensa competição e constantes mudanças, tem levado os gestores a buscar formas estratégicas para a definição do rumo de suas empresas em um mundo globalizado (CAVALARI, CUNHA, 2010). Portanto sobreviver em um ambiente de mutação constante e competição em economia globalizada torna-se um desafio para as empresas que enfrentam a concorrência (CAVALARI, CUNHA, 2010).

Com a maior competição do mercado, a estratégia inicial dos operadores de agências de viagens, nos anos anteriores a 2015, foi agregar valor aos seus serviços, adicionando-lhes produtos mais completos e com melhor custo benefício ao consumidor. Em 2015, a venda

caiu um pouco, porém o número de passageiros se manteve, devido às promoções, segundo informações coletadas no site da Uol em maio de 2015, da entrevista realizada com Edmar Bull, presidente da Associação Brasileira de Agências das Operadoras de Turismo (UOL, 2015).

Devido a esse contexto de incertezas no ambiente do Turismo, foi proposta a elaboração desta pesquisa, analisando algumas agências do setor turístico. No site da Belotur, na página “Informações Úteis”, são encontradas 223 agências de viagens cadastradas, e este projeto de pesquisa visa a estudar seis delas, com o intuito de responder à seguinte questão: Qual a percepção dos gestores de agências de turismo de pequeno porte em Belo Horizonte diante da análise das estratégias de suas empresas diante de mudanças do ambiente competitivo? Partindo desse questionamento, estabeleceram-se os objetivos para a pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Tendo por base as considerações anteriores, o objetivo desta pesquisa consiste em avaliar a percepção dos gestores de agências de turismo, na cidade de Belo Horizonte, diante da análise das suas estratégias face às mudanças no ambiente competitivo.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos são trabalhados:

- I. Verificar como os gestores de agências de turismo de Belo Horizonte percebem o ambiente competitivo.
- II. Identificar as estratégias recentes de agências de turismo de Belo Horizonte face às mudanças no ambiente competitivo, na visão de seus gestores.

1.3 Justificativa

As agências de viagens desempenham papel de relevância no desenvolvimento econômico do país, gerando emprego e renda para a população, e tem sido foco de atenção crescente na literatura da Administração nos últimos anos. Os números confirmam essa afirmativa, pois, de

acordo com artigo publicado no site do Ministério do Turismo, em março de 2015, o turismo movimentou R\$ 492 bilhões no Brasil no ano de 2014, valor que engloba atividades diretas, indiretas e induzidas, o que representa 9,6% do Produto Interno Bruto (PIB). O turismo respondeu por 8,8 milhões de empregos diretos e indiretos no país em 2014, ou 8,8% do total de postos de trabalho.

Para alcançar o consumidor final, operadoras, hotéis e companhias aéreas procuram formas de reduzir a participação das agências de turismo no processo de intermediação, inclusive com alterações nos seus planos de remuneração pelo serviço que prestam, utilizando-se das novas tecnologias, com destaque para a internet e o comércio eletrônico, o que caracteriza o processo de desintermediação (LAUDA, 2010).

De acordo com Levy (1996, p. 62), o processo de desintermediação afeta o trabalho de uma série de profissionais e organizações:

Como os produtores primários e os requerentes podem entrar diretamente em contato uns com os outros, toda uma classe de profissionais corre, doravante, o risco de ser vista como intermediários parasitas da informação (jornalistas, editores, professores, advogados, funcionários, médicos) ou da transação (comerciantes, banqueiros, agentes financeiros diversos) e tem seus papéis habituais ameaçados. Esse fenômeno é chamado de desintermediação.

A desintermediação é um fenômeno decorrente das mudanças no ambiente, e, como forma de adaptação estratégica a esse ambiente, as empresas buscam novas estratégias competitivas para garantir a sua sobrevivência.

As agências de viagem, por serem essencialmente distribuidoras, não são formadoras de preços, sendo remuneradas apenas por meio de comissões pelas intermediações feitas. A tecnologia da informação facilitou o acesso aos mais variados mercados, tornando esse sistema de remuneração um custo progressivamente dispensável aos produtores. Tal situação acabou com o poder de negociação das agências de viagem, colocando-as em uma posição muito delicada dentro da rede (DONAIRE *et al*, 2009).

Em 2000, conforme explica Tomelin (2001), chegou ao Brasil o movimento iniciado em 1998 nos Estados Unidos, que consistiu na diminuição de um terço do valor das comissões pagas pelas empresas aéreas às agências de viagem. As agências tentam, desde 1996, aplicar a estratégia de alteração do seu negócio, repassando aos clientes toda a comissão recebida e

cobrando pelas tarefas que desempenham (TOMELIN, 2001). O repasse de comissões de valores cada vez menores não atrai mais o cliente de pequeno volume de negócios.

O setor de agências de viagens vive um processo de readequação devido a diversos fatores internos e externos do mercado. As agências trabalham em sistema de cooperação apenas entre as maiores empresas do setor, havendo competição predatória em relação às demais. São consideradas as integrantes mais fracas da rede de negócio turístico e, portanto, são tidas como o setor mais prejudicado pelos conflitos dentro da rede, principalmente por causa da venda direta e da invasão de mercados (DONAIRE *et al*, 2009).

E ainda, os avanços da tecnologia e dos meios de comunicação favorecem os novos canais de distribuição. As características do novo consumidor turístico trazem a necessidade de uma melhor avaliação das estratégias por parte do gestor, exigindo rapidez, eficiência e qualidade. Os principais fornecedores das agências de turismo, como companhias aéreas, hospedagens, entre outros, iniciam um processo de desintermediação, e isso pode trazer a falência de boa parte das empresas que não estão preparadas para tal realidade. De acordo com Tomelin (2001), no mercado de agências de turismo do Brasil, 80% das empresas são de pequeno porte.

Nos últimos dez anos, a atividade turística brasileira, no mercado doméstico e no internacional, apresentou uma forte expansão. Tal crescimento foi induzido pelas políticas públicas do governo e por instituições de âmbito privado e associações empresariais do setor (ABAV, 2011).

O Brasil está em destaque no cenário turístico mundial devido a eventos como a Copa das Confederações em 2013, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Nesse contexto, os empresários do setor de agenciamento e operações turísticas ocupam posição fundamental enquanto elo da extensa cadeia produtiva que engloba um emaranhado de empresas – hotéis, companhias aéreas, locadoras de automóveis, restaurantes - um total de 52 segmentos da economia, empregando cerca de 50 mil profissionais diretamente e mais de 100 mil indiretamente (ABAV, 2011).

A atuação dos agentes de viagens como principal canal de distribuição dos produtos turísticos é primordial para tal crescimento, pois eles influenciam diretamente o processo de decisão de

compra dos turistas. E é nesse ritmo de expansão e necessidades de ampliação competitiva que se encontra o setor.

Portanto é necessário conhecer a situação em que se encontram essas agências de turismo de pequeno porte de Belo Horizonte e as ações estratégicas desenvolvidas por elas. Uma estratégia bem delineada é atualmente uma forma de as empresas sobreviverem em termos de competição na complexidade dos mercados.

Apesar do crescimento do setor turístico, há vários fatores que contribuem para as mudanças no ambiente desse mercado. Por isso essas empresas se encontram diante de enormes desafios que as obrigam a se adaptar rapidamente ao novo ambiente e às novas exigências, para conseguir sobreviver no mercado (LAUDA, 2010).

No ambiente empresarial em que a competição é cada vez maior, as organizações buscam criar estratégias inovadoras e reestruturar o processo administrativo. Segundo Bowditch (1992), as estratégias das organizações estão relacionadas ao ambiente em que atuam, já que, para sobreviver, as organizações precisam se adaptar a condições externas mutantes.

Assim, a escolha do tema “estratégia” se justifica pelo fato de que o desempenho das organizações normalmente está associado à capacidade de seus gestores de definir e implantar estratégias que as levem a um desempenho superior em relação a seus concorrentes nos mercados em que atuam. Dessa forma, este estudo se justifica ainda ao considerar a necessidade de aprofundar a compreensão das estratégias adotadas pelas agências de turismo de Belo Horizonte, uma vez que esse setor vem sendo cada vez mais importante para a economia do país, segundo informações já apresentadas, além de aprofundar os conhecimentos sobre o tema “estratégia”, especialmente em relação às mudanças no ambiente competitivo dessas agências, uma vez que os dois elementos - ambiente e estratégia - estão em constante transformação, e compreendê-los em sua interação torna-se fundamental. Além disso, o presente trabalho poderá se tornar fonte de pesquisa e base para novos estudos (OLIVEIRA, SILVA, 2011).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordadas as principais teorias que guiam os processos empresariais, de acordo com estudos existentes na literatura de estratégia organizacional sobre tais temas. Assim, em um primeiro momento, concentra-se na conceituação do que vem a ser empresas e ambiente competitivo, e na sequência passa a se focar com mais detalhes em como se dão as principais estratégias organizacionais adotadas pelas organizações, focando principalmente no papel do gestor durante a tomada de decisões. Em seguida, são apresentados o processo de formação das estratégias seguindo o modelo de três caminhos básicos extraídos da literatura especializada (HOFER; SCHENDEL, 1979), além da identificação de comportamentos estratégicos (MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1978, 1980; MILLER, 1983; MINTZBERG, 1987, 2000) e é feita uma discussão sobre os principais modelos teóricos adotados.

Após isso, o foco é dado aos processos de formulação de estratégias e a discussão dos impactos que os avanços da internet vem causando na sociedade (CASTELLS, 2001). É a partir disso que se chega até uma abordagem mais próxima da adaptação estratégica organizacional, já que são discutidas diferentes tipologias de estratégias (MILES; SNOW, 1978, PORTER, 1980; MILER, 1988; MILER; DESS, 1993; MINTZBERG, 1988).

Para tanto, serão estudadas estratégias focadas na otimização dessas organizações, seja dos custos, dos resultados ou dos desempenhos dos colaboradores, visando sempre quais são as formas mais adequadas de fazer um empreendimento turístico render mais diante da competitividade atual do setor. Com essa discussão, é esperado que se tenham elementos para poder fazer uma análise mais eficiente e produtiva do setor de agências de viagens em Belo Horizonte.

2.1 Empresas e ambiente competitivo

Desafios decorrentes de várias transformações ambientais como globalização da economia e mercados, internacionalização de empresas, avanços da tecnologia de informação, aumento da concorrência, entre outros, afetam as organizações em diversos segmentos.

As pequenas empresas também se enquadram nesse contexto, e o pensamento estratégico dessas organizações torna-se relevante no processo de tomada de decisão, já que elas desempenham atividades importantes no contexto econômico de qualquer país, ou seja, são responsáveis por grande parte dos produtos e serviços à disposição da sociedade, além da oferta de milhares de empregos (COCHIA, SILVA, 2004).

Uma das vantagens de uma pequena empresa, em comparação com as grandes empresas, é que ela consegue ser mais flexível e rápida em suas ações diante das mudanças no ambiente. Além disso, os gestores de pequenas empresas são geralmente seus próprios proprietários (CANCELLIER, 1998). Isso permite partir do pressuposto de que a interpretação que os dirigentes das pequenas empresas fazem do ambiente mercadológico atua como mediadora entre as estratégias e as mudanças no ambiente em que atuam.

Na administração clássica, as organizações eram consideradas sistemas relativamente fechados. O sucesso delas dependia da eficiência das operações internas e realizavam um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. Quase nenhuma atenção era dedicada à adaptação das organizações às mudanças no ambiente externo. A teoria organizacional contemporânea adota perspectivas muito mais amplas para as organizações e sua administração (BOWDITCH, BUONO, 1992). A perspectiva da análise do ambiente organizacional feita por seus gestores se funda na perspectiva sistêmica (GULINI, 2005), particularmente na de que as organizações modernas são consideradas sistemas abertos, ou seja, sofrem influência do ambiente em que estão inseridas e interagem com ele, sendo de responsabilidade dos gestores fazer com que essas influências sejam positivas, de forma a garantir o sucesso organizacional (CERTO, PETER, MARCONDES, CESAR, 2005).

As estratégias empresariais focadas na otimização dos custos, na melhoria constante da qualidade e na atenção aos clientes continuarão sendo fatores importantes no ambiente competitivo, porém, nos dias de hoje, novos fatores, além desses, deverão ser considerados pelas organizações (CASTRO, ROSSETRO, 2003).

Para as empresas serem competitivas ou sobreviverem, devem ser permeáveis ao meio ambiente, ou seja, devem perceber os sinais ambientais e tê-los como referencial para o desenvolvimento de suas atividades (CASTRO, ROSSETRO, 2003, citando CHILD, SMITH, 1987). Embora alguns ambientes possam ser relativamente simples e estáveis, outros tendem a ser muito mais complexos e dinâmicos por natureza (BOWDITCH, BUONO, 1992). E, para

se analisar e entender as mudanças organizacionais, devem-se considerar as características do ambiente e, sendo este de caráter mutável e descontínuo, realizar um monitoramento das incongruências ambientais que estão sempre interagindo, consciente ou inconscientemente, com a estrutura interna da organização (MILES, 1982, *apud* CASTRO, ROSSETTO, 2003).

Desse modo, pressupõe-se a existência de forma e modos como os gestores e organizações lidam com seus ambientes em termos de esforços gerenciais para reduzir a incerteza, controlando o ambiente (BOWDITCH, BUONO, 1992), para que a organização consiga atingir o estado final desejado (CASTRO, ROSSETTO, 2003).

O ambiente não é considerado um componente estático, mas sim uma instância de diversas composições, o que coloca as empresas em situação de incerteza, de mudança e de transformações constantes (DAFT; HUBER, 1987). Tais incertezas fazem com que as organizações tenham maior cuidado em relação aos acontecimentos do mundo empresarial, observando o ambiente real e conseguindo aprimorar sua capacidade de atuação (MARCH, 1991).

Para Milliken (1987), o fato de as organizações não deterem informações claras e suficientes acaba gerando incerteza no seu ambiente interno. Daft *et al* (1988) também consideram que a incerteza se encontra ligada, particularmente, às características do ambiente complexo e dinâmico. Desse modo, a fonte de incerteza indica o ambiente externo da organização (MILLIKEN, 1987). A existência de muitos fatores ambientais leva à incerteza ambiental, colocando em risco a capacidade de sobrevivência e o crescimento das organizações nos mercados em que atuam ao longo do tempo (BUCHKO, 1994).

Segundo Mintzberg *et al* (2006), o ambiente de uma organização é o modelo de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento. As mudanças no ambiente empresarial precisam de monitoramento contínuo por parte da empresa para que seu negócio não acabe ou não se torne obsoleto. Cada estratégia configura um tipo de postura, atitude ou comportamento estratégico, em que modelos de ações e suas respectivas respostas são fundamentalmente diferentes (ROSSETTO, ROSSETTO, 2001). Hoje o mercado está altamente competitivo, e, a cada dia, novas empresas consolidam parcerias, realizam fusões, tudo em busca do sucesso. Se a empresa quer se manter, cabe-lhe buscar recursos para não se tornar apenas mais um nome no mercado.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), visto que as organizações são concebidas como parte de um ambiente maior, qualquer fenômeno que aconteça nesse ambiente maior poderá afetá-las com menor ou maior grau de intensidade, dependendo de como os gestores percebem o fenômeno externo. Ao serem influenciadas pelo ambiente, elas buscam novas estratégias, posicionamentos e padrões (TEIXEIRA, ROSETTO, CARVALHO, 2009).

Oliveira (2011) adota a mesma perspectiva. Para ele, o ambiente organizacional pode ser compreendido como qualquer elemento que exista fora da organização, mas que possa afetá-la de alguma forma. Segundo Bowditch, Buono (1992. p. 143, referindo-se a Miles, 1982, p. 195), esse “elemento fora da organização” pode ser considerado como sendo todos aqueles existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetá-la como um todo ou parte dela, ou ainda “qualquer coisa que não faça parte da própria organização.” De toda forma, existem algumas maneiras de se enxergar o ambiente, por exemplo, como ambiente geral, específico; ou operacional/real e o percebido.

Ambiente geral é composto por todos os fatores que afetam qualquer organização como tecnologia, fatores sociais, políticos, econômicos, demográficos, culturais, legais, entre outros (OLIVEIRA, 2011). Os autores Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2005) , nomeiam para o ambiente geral os mesmos componentes: componente econômico, social, político, legal e tecnológico. Em muitos casos, a relevância desses fatores para certa organização pode não ser muito clara. Mesmo assim, como essas mudanças podem ter uma influência profunda sobre a organização, é importante que ela acompanhe as tendências e mudanças (BOWDITCH, BUONO, 1992).

Ainda sobre o ambiente geral, autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) confirmam que ele é composto por fatores sociais que influenciam a indústria (setor) e pelas empresas que o compõem. Como não é possível controlar todos os componentes desse ambiente, as organizações buscam coletar informações a respeito desses fatores, para que possam implantar as estratégias mais adequadas.

Dentre os componentes do ambiente geral, o componente econômico mostra como os recursos são usados no ambiente e podem ser o Produto Interno Bruto (PIB), lucros do setor econômico, taxas de juros, inflação e emprego, produtividade do setor, despesas e débitos públicos, entre outros. O componente social indica os níveis educacionais, costumes, crenças

estilo de vida, idade, distribuição geográfica e mobilidade, ou seja, refere-se às características da sociedade na qual está inserida a organização (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Exemplo do componente político são as decisões governamentais e podem ser: tipo de governo e sua atitude para com as indústrias, avanço na aprovação de leis, esforços de grupos interessados em aprovar projetos, plataformas de partidos políticos, entre outros. Já o componente legal refere-se à legislação, às regras que a sociedade deve seguir. Por fim, o componente tecnológico refere-se às tentativas de melhorar a produtividade de uma organização. Diz respeito a procedimentos ou a equipamentos novos (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Para esses autores, o ambiente geral também pode ser visto como dimensões agrupadas em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global e seus exemplos estão especificados no QUADRO 1, a seguir.

Quadro 1 - Segmentos e elementos do ambiente geral

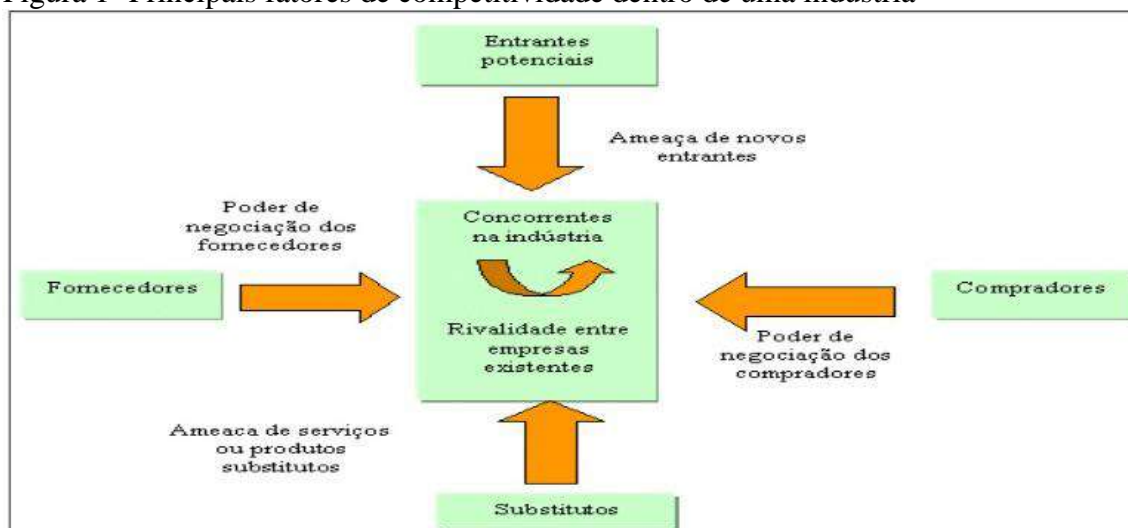
Segmento Demográfico	Tamanho da população Estrutura etária Distribuição geográfica	Mistura étnica Distribuição de renda
Segmento Econômico	Taxas de inflação Taxas de juros Déficits ou superávits comerciais Déficits ou superávits orçamentários	Taxas de poupança pessoal Taxas de poupança comercial Produto Interno Bruto
Segmento Político/Jurídico	Legislação antitruste Legislação tributária Filosofias de desregulamentação	Leis de treinamento de mão de obra Filosofias e políticas educacionais
Segmento Sociocultural	Mulheres no mercado de trabalho Diversidade de mão de obra Atitudes em relação à qualidade da vida profissional	Preocupações com o meio ambiente Mudanças nas preferências profissionais e de carreira Mudanças nas preferências em relação às características de produtos e serviços
Segmento Tecnológico	Inovações dos produtos Aplicações do conhecimento	Foco nos gastos privados e públicos de P&D Novas tecnologias de comunicação
Segmento Global	Acontecimentos políticos importantes Mercados globais essenciais	Novos países industrializados Diferentes atributos culturais e institucionais

Fonte: HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008, p. 36.

Contrastando com a ambiguidade e a incerteza relativas aos efeitos do ambiente geral numa organização (BOWDITCH, BUONO 1992), o ambiente específico ou operacional é composto por fatores externos que afetam diretamente a organização (OLIVEIRA, 2011) e tem implicações específicas e mais imediatas na empresa. Seus principais componentes são cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor e questão internacional (CERTO, PETER, MARCONDES, CESAR, 2005). Portanto, dependendo do tipo de mercado em que a organização atua ou dos produtos que oferece, o ambiente específico pode variar de uma organização para outra (OLIVEIRA, 2011). Enquanto o ambiente geral é semelhante para todas as organizações, o ambiente específico depende das atividades centrais de uma dada organização (BOWDITCH, BUONO 1992).

O componente cliente demonstra as características e comportamento dos indivíduos que compram os produtos e serviços de uma determinada organização. No componente concorrência, as organizações avaliam a rivalidade entre empresas, o poder de barganha dos consumidores e fornecedores, os produtos substitutos e os novos concorrentes, conforme FIG. 1 a seguir.

Figura 1- Principais fatores de competitividade dentro de uma indústria

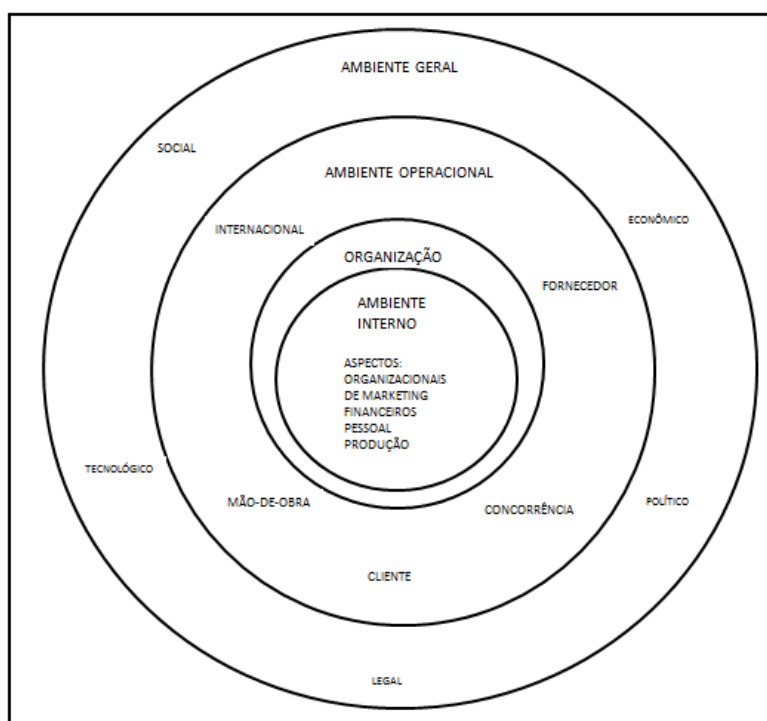


Fonte: PORTER, 1986, p. 87.

Segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), a interação entre esses fatores irá determinar o potencial de lucro de uma indústria (setor). Portanto as organizações devem buscar uma posição na indústria (setor), para que possa influenciar de modo positivo esses fatores, ou ainda se defender deles.

Já o componente “mão de obra” refere-se ao nível de conhecimento, treinamento, faixa desejada de salários, idade média dos trabalhadores, entre outros, ou seja, todos os fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra na organização. Por sua vez, qualidade dos materiais oferecidos e credibilidade na entrega são fatores relacionados ao componente fornecedor. Por fim, o componente internacional inclui todas as implicações internacionais das operações da organização, como leis, práticas políticas, cultura e ambiente econômico dos países com os quais a organização faz negócios (CERTO, PETER, MARCONDES, CESAR, 2005). Na FIG. 2 a seguir consta um resumo do ambiente (geral e operacional ou específico).

Figura 2 - A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis



Fonte: CERTO, PETER, MARCONDES, CESAR, 2005, p. 63.

O conceito de ambiente específico ressalta a necessidade de se entender a relação entre as organizações e os diversos grupos que são afetados por sua operação. Na mesma perspectiva, analistas consideram o modelo *stakeholder*, o qual propõe que a organização tem responsabilidades com outros grupos além dos acionistas. Essa abordagem reconhece que as exigências sobre as organizações empresariais crescem continuamente, o que inclui uma variedade mais ampla de grupos que não eram tradicionalmente definidos como parte do

interesse imediato delas. Esse grupo, chamado de *stakeholders*, ou interessados, pode afetar os objetivos da organização ou ser afetado por eles (BOWDITCH, BUONO, 1992).

Alguns exemplos desse grupo podem ser as associações de empregados, clientes, fornecedores, acionistas, instituições financeiras, agências governamentais, entre outros (OLIVEIRA, 2011). A organização depende desse grupo para sobreviver, e os acionistas continuam a ocupar um lugar de destaque, mas seus interesses específicos devem ser defendidos no contexto mais amplo do interesse público (BOWDITCH, BUONO, 1992).

Outra abordagem a ser considerada é a da distinção entre ambiente real (objetivo) e ambiente percebido (subjetivo). Os autores Bowditch e Buono (1992) entendem que, no ambiente real, as entidades, objetos e condições externos à organização podem ser mensuráveis. Para Gulini (2005), que cita Child e Smith (1987), o ambiente real é formado por várias condições objetivas que podem ou não viabilizar uma empresa. Para Oliveira (2011), o ambiente real de uma organização pode ser mensurável através de indicadores demográficos, mercadológicos, entre outros, além de impor certas normas de como a organização deve funcionar, por exemplo, as entidades reguladoras.

Bowditch e Buono (1992) explicam que o ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva. Embora essas percepções também sejam eventos “reais”, do ponto de vista de suas consequências, elas ocorrem dentro da organização. Porém pesquisas experimentais identificaram que as correlações entre as medidas do real e das características percebidas não são muito altas. Esse fato é importante, uma vez que os gestores reagem conforme suas percepções, e não conforme os fatos reais, e pode acontecer de as percepções estarem erradas e as consequências serem drásticas. Por esses motivos, muitos teóricos entendem que o ambiente percebido é mais importante do que o ambiente real.

Oliveira (2011) concorda com tais ideias, sugerindo que o ambiente percebido diz respeito ao modo como os gerentes percebem os fatos para tomarem uma decisão estratégica, e nem sempre essa percepção é similar ao real, já que depende da sensibilidade e da capacidade de percepção de quem gerencia o negócio.

A importância de se estudar o ambiente externo advém do fato de ele exercer grande influência sobre o comportamento da organização, principalmente sobre a formulação de estratégias (CANCELLIER, 1998). Para lidar com a complexidade ambiental, as organizações se utilizam de fatores já citados do ambiente externo como ponto de referência para entender

o meio em que estão inseridas. Esses fatores ajudam as empresas e seus gestores a interpretar o ambiente, além de influenciar a formulação de estratégias, ou seja, todas as organizações, grandes ou pequenas, devem ficar mais atentas ao ambiente quando formulam e implementam suas estratégias, já que sua sobrevivência e seu crescimento dependem da capacidade de se adaptarem às constantes mudanças do ambiente (CAVALARI, CUNHA, 2010), que estão tendo um efeito duradouro sobre as políticas e práticas empresariais (BOWDITCH, BUONO, 1992).

Muitas vezes, as pequenas empresas, por não conseguirem comportar os custos e as exigências de um planejamento formal, analítico e extenso, tendem a agir de forma reativa ao ambiente, porém buscam um meio termo entre a ausência de planejamento e o desenvolvimento de planos amplos e minuciosos. Em geral, quando há mudanças consistentes nas empresas, criam-se novos conhecimentos que são disseminados por toda a organização, que rapidamente os incorpora em novas estratégias, tecnologias e produtos (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

De toda forma, as organizações precisam reagir rapidamente a problemas e oportunidades que estão surgindo no ambiente dinâmico e voltar-se sempre para o cliente, buscando competir em um mercado complexo, imprevisível, global (TURBAN, RAINER, POTTER, 2007).

Em se tratando exclusivamente das agências de viagens, pode-se atestar que a indústria turística sempre foi caracterizada pelo uso de intermediários. Para Candioto (2012), agências de viagem são empresas que fazem a conexão entre o consumidor final (turista) e os produtos turísticos das operadoras, além dos demais fornecedores independentes (meios de hospedagem, de transporte, alimentação e inúmeros outros serviços turísticos). Visão semelhante tem Pelizzer (2005), que acredita que a intermediação das agências é sua razão de ser. As agências e os agentes de viagens têm sido as interfaces entre a indústria turística e os clientes. Apesar da sua predominância ao longo dos tempos, outros tipos de intermediários têm sido associados à indústria, nomeadamente, sistemas de reservas eletrônicos que vieram aumentar a escolha de métodos de distribuição e canais de aquisição.

Como demonstram Solé e Gomis (2009), as novas tecnologias da informação têm reformulado gradualmente os processos de negócio dos canais de distribuição e têm levado as organizações turísticas a refletirem sobre a sua posição e suas competências. De acordo com os autores, os novos intermediários são responsáveis por reunir fornecedores e compradores, informação, produtos e serviços turísticos e distribuí-los através de plataformas *online*

capazes de registrar, confirmar e faturar reservas. Os novos intermediários podem agora influenciar e direcionar a procura, as estratégias de preço, os produtos e as ações de promoção. Além disso, poderão dar garantias, certificando fornecedores, compradores, produtos e serviços selecionados, assegurando também a efetivação das transações. A crescente acessibilidade dos *websites* reduz a relevância das agências de viagens e das operadoras turísticas. Adicionalmente, o crescente acesso a sistemas de reservas *online* e os novos desenvolvimentos relativos aos processos de reserva e pagamento tornaram o contato direto entre fornecedor e cliente fácil e conveniente. Segundo Solé e Gomis (2009), as soluções encontradas pelos intermediários para combater a desintermediação são: a adoção de estratégias de especialização de mercado ou produto; a aposta na provisão de informação e qualidade de serviço; a venda de produtos nucleares e auxiliares; e a composição de alianças com outros intermediários ou fornecedores através da criação de comunidades *online*. Por isso, Ceron e Farah (2005) afirmam que as agências devem reformular suas estratégias e o conceito do negócio, atuando como uma consultoria de viagens.

2.2 Estratégias organizacionais

Para analisar a ocorrência da estratégia no ambiente, devem-se caracterizar a estratégia e o detalhamento do processo pelo qual ela é formulada e executada. A figura do gestor é o elemento determinante da estratégia (MUNIZ, SILVA, 2005), especialmente em pequenas empresas que são empreendimentos familiares das quais o principal dirigente ou administrador é o proprietário.

As direções estratégicas podem ser associadas à interpretação que os dirigentes fazem de seu ambiente competitivo e, nesse sentido, a estratégia é vista como a maneira pela qual uma organização responde às demandas do ambiente, tendo o dirigente como a pessoa que determina o curso de ação (COCHIA, SILVA, 2004).

A estratégia tem sido um dos conceitos mais discutidos na literatura sobre gestão nos últimos quarenta anos, entretanto carece ainda de uma definição universalmente aceita (GHEMAWAT, 2000; MINTZBERG, QUINN, 2001).

As principais discussões sobre estratégias concentram-se no conteúdo, ou seja, no que é a estratégia e suas características propriamente ditas, e sobre o processo, respondendo a questões sobre como a estratégia surge nas empresas (ANSELMO, 2007).

Aos conceitos de estratégia e seu processo pode ser adicionada também uma visão de estratégia como perspectiva, imagem e senso de direção do líder da organização (MUNIZ; SILVA, 2005).

Estratégia é uma das palavras que as pessoas definem de uma forma e usam de outra forma, sem, entretanto, perceber essa discrepância. Apesar da definição formal de estratégia e suas origens militares gregas, usamos a palavra tanto para explicar ações passadas como para descrever um comportamento desejado (MONTGOMERY, 1998).

O conceito de estratégia pode ser entendido de diversas maneiras, dependendo da linha de pesquisa de cada autor. Para Fonseca e Machado da Silva (2002, p. 95), “estratégia é uma das palavras-chave da modernidade e transformou-se em um conceito polêmico, que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise.” O conceito de estratégia é entendido por Andrew (1971, *apud* MANÃS, 2001, p. 71) como “[...] o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.”

Porter (1980) define estratégia competitiva como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.” Ainda de acordo com Porter (1998, p.237), a estratégia é “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.” Chandler (1962, p.171) conceitua estratégia como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.” Para Ansoff (1965), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.” Para Quinn (1980), “estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.” Katz (1970) diz que estratégia “refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).”

Steiner e Miner (1977, p. 117) acreditam que

Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.

Para Hofer e Schandel (1978, p. 96):

Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.

Jauch e Glueck (1980) definem estratégia como “um plano unificado, englobante e integrado, relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.”

Para Thietart (1984), “estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.” Martinet (1984) diz que “estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.” Ramanantsoa (1984) acredita que “estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.”

Mintzberg (2010) afirma que a estratégia requer cinco definições ou cinco Ps., quais sejam: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. Como **plano**, a estratégia prevê ações para o futuro, chamada também de estratégia pretendida. Como **padrão**, prevê uma concordância de comportamento no tempo, chamada de estratégia realizada. Porém nem sempre as estratégias pretendidas são realizadas, afinal, caso isso acontecesse, significaria uma previsão perfeita.

Hax e Majluf (1988) definem de forma mais ampla a estratégia como padrão. Para os autores, a estratégia é um padrão coerente, único e integrativo de decisões; determina e revela o propósito organizacional em termos de objetivos, programa de ação e prioridades de alocação de recursos; seleciona os negócios nos quais a organização atua ou irá atuar; define o tipo de organização econômica e humana que a empresa é ou pretende ser; apresenta alternativas para

alcançar uma vantagem sustentável em longo prazo, em cada um dos negócios da empresa, respondendo corretamente às oportunidades e ameaças do seu ambiente e às forças e fraquezas da organização; está presente em todos os níveis hierárquicos da empresa; e, por fim, define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretende realizar junto a seus *stakeholders*. Dias e Gonçalves (2007, p.12) enfatizam a importância da tomada de decisão por parte dos gestores para o lucro das organizações, argumentando, no estudo sobre a relação de acionistas com empresas brasileiras, que o ambiente tem pouca influência nos lucros obtidos por uma organização, sendo as decisões tomadas pela organização mais importantes do que o que ocorre à sua volta.

As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas e as que não foram são as estratégias não realizadas. A estratégia emergente demonstra que um padrão realizado não foi de fato pretendido. São ações ao longo do tempo que formaram algum tipo de coerência ou padrão. A estratégia deliberada significa aprendizado zero, já a emergente, controle zero, ou seja, o ideal é que se misturem ambas as estratégias, refletindo as condições existentes, para prever e reagir a eventos inesperados (MINTZBERG, 2010).

Como **posição**, seria a maneira como a empresa se posiciona no mercado diante de seus concorrentes (BEPPLER, PEREIRA, COSTA, 2011), a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia nesse sentido olha para fora, ou seja, para o momento em que o produto encontra o cliente, e para o mercado.

Como **perspectiva**, a estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Nesse caso, a estratégia olha para dentro da organização (MINTZBERG, 2010), considera a cultura e a forma de agir da organização (BEPPLER, PEREIRA, COSTA, 2011) e também olha para a visão da empresa, aonde ela quer chegar. Também aqui é necessário misturar essas duas estratégias, uma vez que a nova posição de uma determinada organização deve estar em conformidade com a perspectiva existente (MINTZBERG, 2010, p. 29).

Já a estratégia como **pretexto** prevê as manobras da empresa para obter vantagem face à concorrência (BEPPLER, PEREIRA, COSTA, 2011).

Sob esse enfoque, a estratégia não se configura apenas como conjunto de ações coordenadas para o alcance de objetivos. Constitui-se em ações coordenadas que envolvem um contexto, ou seja, espaço e tempo, ações condicionadas às características ambientais, que são as ações de outros agentes e as várias interações que existem entre tais ações. A estratégia é, portanto,

um instrumento que alinha a organização ao seu ambiente (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008). As dimensões da estratégia incluem: o estabelecimento do propósito organizacional, a definição do foco competitivo da organização, o direcionamento das ações, a resposta às demandas do ambiente e os aspectos da gestão (TERENCE, FILHO, 2011, *apud* HAX, MAJLUF, 1988).

Embora não haja uma definição simples de estratégia, existem áreas gerais de concordância em relação à natureza dela. Uma dessas concordâncias é o fato de não se conseguir separar estratégia do ambiente, já que as organizações usam a primeira para lidar com as mudanças no segundo. A essência da estratégia é complexa, ou seja, com as mudanças no ambiente, as combinações de estratégias estão sempre acontecendo, fazendo com que não sejam rotineiras, programadas ou repetitivas. Além disso, a estratégia afeta o bem-estar da organização e envolve questões como conceitos e processos de acordo com os quais as ações são decididas e implementadas. As estratégias existem em diferentes níveis e não são puramente deliberadas; as pretendidas, as emergentes e as realizadas podem diferir entre si. Por fim, a última área de concordância é que as estratégias envolvem vários processos de pensamento, e o centro da formulação delas é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização (MINTEZBERG, 2010).

2.3 Processo de estratégia

Nesta seção, serão abordados os processos de estratégias. Para tanto, será debatido como cada uma dessas abordagens foi encarada pela teoria administrativa e de que forma vem sendo aplicada pelos gestores em suas empresas. Por fim, também serão debatidas possibilidades de combinação com mais de um desses tipos de processos de formação de estratégias.

Nesta seção, serão estudados segmentos e elementos do ambiente geral, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). Para tanto, serão apresentadas conceituações que demonstram a definição dos processos, seja através da discussão da formação da estratégia por meio de uma abordagem formal e racional, por um processo que necessita estar continuamente em negociação ou por processo que está continuamente em construção. Essa discussão abará outros teóricos que defendem ou criticam cada um dos elementos (THIETART, 1984; MARTINET, 1984; MURRAY, 1978; CYERT, MARCH, 1963; SIMON, 1976). A partir

desta discussão, se chegará a ideia do incrementalismo lógico (LINDBLOOM, 1959; QUINN, 1980; 1988), na qual se estabelece a ideia de um ator ou de um núcleo central que terá a responsabilidade por dar lógica a cada processo".

2.3.1 A formação da estratégia

O conceito de estratégia está intimamente ligado às definições dos processos que lhe deram origem. Assim, o surgimento das estratégias e sua implementação não são processos idênticos em cada uma das organizações, mas dependem, ao contrário, da definição de um conjunto de fatores externos (como as condições e as características pelas quais os meios são envolvidos) e de outros fatores condicionantes (como a capacidade organizacional, humana, material e dimensional). A reunião dessas características irá gerar uma situação particular em cada momento.

Mesmo sendo um problema de caráter contingencial, que gera uma proliferação substancial de abordagens, há possibilidade de se considerarem essencialmente três caminhos básicos na formação da estratégia segundo Hofer e Schendel, 1979. São eles:

- 1) a formação da estratégia sendo representada como um processo formal e racional;
- 2) a formação da estratégia ocorrendo como um contínuo processo de construção;
- 3) a formação da estratégia como um processo que precisa ser continuamente negociado.

Na literatura que trata do assunto da estratégia como um processo formal e racional, a concepção que predomina é aquela que diz ser a formação da estratégia um processo analítico e racional, que auxilia os gestores a analisarem diferentes estratégias para que possam tomar decisões acertadas. O plano no qual o processo irá se formalizar acabará conduzindo a explicação da estratégia de inúmeros níveis da empresa. Para teóricos como Learned, Christensen, Andrews e Guth, 1965; Steiner e Miner, 1977; Hoffer e Schendel, 1978; Jauch e Glueck, 1980; Porter, 1980 e 1985, essa é a principal ferramenta para uma gestão de sucesso.

Antes disso, é necessário reconhecer que uma grande quantidade de organizações já utiliza estratégias que estão implícitas e que podem ser lineares, simples, muito sutis ou indiretas, acentuando, dessa forma, as vantagens que as tornam ainda mais explícitas através de um plano. Como alegam Steiner e Milner (1977, p. 32), "o planejamento estratégico proporciona

uma estrutura unificada através da qual os gestores podem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas”. Afirmção semelhante, mas mais contundente, pode ser encontrada em Katz (1970, p. 205).

[...] o processo de determinação da estratégia cria a oportunidade para as pessoas com diferentes objetivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objetivos que desejam prosseguir. Sem uma clara definição de estratégia, os compromissos de longo prazo são difíceis de coordenar através de compromissos de curto prazo. Os recursos são obtidos e afetados numa base *ad-hoc*. A situação estratégica é estabelecida sem que ninguém tenha exercido uma escolha consciente.

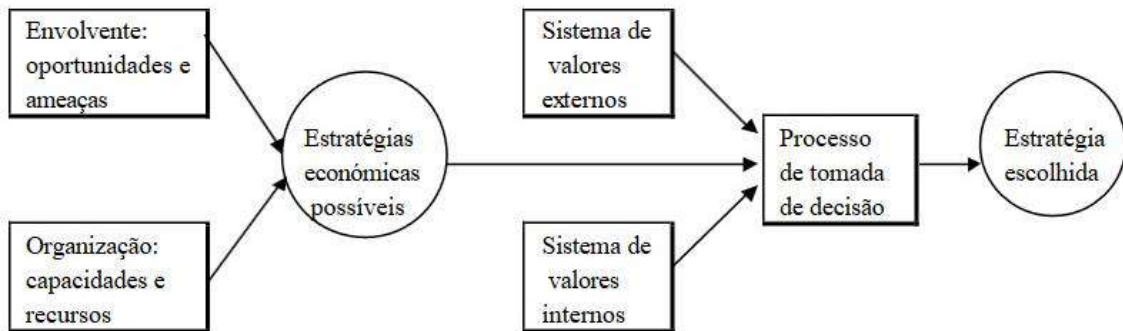
Na formação da estratégia como um processo negociado, percebe-se a organização mais como uma forma de corpo social do que como um tipo de unidade técnica econômica. Por sua vez, outros autores alegam que os indivíduos só têm objetivos, e, dessa maneira, a formação da estratégia só poderia ser um processo de negociação entre grupos sociais que são internos à empresa, constituindo uma restrição à racionalidade econômica (CYERT, MARCH, 1963; SIMON, 1976), ou ainda, com atores relevantes do meio envolvente (MURRAY, 1978). Mas nem sempre ocorre assim. Santos *et al* (2003, p. 12), ao analisarem o setor de confecções em Divinópolis (MG), apontam que o mercado analisado vinha se sustentando muito mais por condições favoráveis do mercado do que por disporem de uma estratégia competitiva sistematizada. Sendo assim, "o poder de determinação dos consumidores em relação a tendências no setor, as relações e parcerias estabelecidas com os fornecedores e a força dos produtos substitutos" eram o que garantia o lucro do setor.

Sem deixar de negar o processo racional, Thietart (1984) e Martinet (1984) valorizam o papel dos atores intervenientes, fazendo acentuar, dessa forma, a importância de incluir a dimensão política e social ao se formalizar o processo de formação da estratégia. Assim, o plano mostra-se como sendo uma ferramenta auxiliar e secundária. Com o processo de negociação sendo aceito pela estrutura organizacional, aspectos importantes devem ser considerados na formação da estratégia (THIETART, 1984). Assim, as principais diferenças existentes entre a concepção de estratégia como um tipo de processo racional e a concepção de estratégia como um processo político e social podem ser demonstradas através do esquema proposto por Hofer e Schendel (1979), como se vê na FIG. 3 e na FIG. 4 seguintes. Como se percebe, no primeiro

caso, é dada uma atenção especial à análise objetiva do meio envolvente e às capacidades e recursos internos, de forma que os confrontos resultam nas estratégias possíveis.

Por sua vez, os sistemas de valores são fatores que devem ser seguidos para que se tenha em conta a escolha entre as diferentes propostas. Ao contrário do primeiro caso, no segundo, os sistemas de valores externos e internos são fatores que determinam a definição de estratégias desejáveis e as condições do meio envolvente, assim como as capacidades internas e os recursos, que são importantes fatores a condicionarem a tomada de decisão final.

Figura 3 - Formação da estratégia como um processo racional



Fonte: Adaptada de HOFER e SCHENDEL, 1979, p. 99.

Figura 4 - Formação da estratégia como processo negociado



Fonte: Adaptada de HOFER e SCHENDEL, 1979, p. 99.

A terceira perspectiva da formação da estratégia como um processo em permanente construção critica as duas propostas anteriores de formação da estratégia, alegando que esse é

um processo bem mais complexo do que aquelas, as quais não conseguiriam descrever o processo em todas as suas dimensões. Nessa perspectiva, o sistema de planejamento formal centra-se em fatores quantitativos, o que termina por subvalorizar os aspectos qualitativos (organizacionais e comportamentais), ao mesmo tempo em que a abordagem comportamental é responsável por aprofundar relações psicossociológicas de poder e comportamentos no processo de formação da estratégia.

Entretanto, em algumas empresas ou em certos contextos de mudanças imprevisíveis e profundas no meio envolvente, a estratégia não se desenvolve por meio de processos transparentes, controlados e ordenados e também não se encontra de forma explícita (ou integralmente explícita) em qualquer tipo de documento. Ao invés disso, forma-se por meio da aprendizagem sobre a empresa envolvida, sobre as capacidades internas da organização e das formas apropriadas de se estabelecer uma relação entre elas. As ações que se desencadeiam desse processo tendem a desenvolver uma convergência de comportamentos que configuram uma estratégia, da qual não se sabem, de partida, as implicações para o futuro. É por isso que Camargos e Dias (2003, p. 38) apontam a necessidade de que, mesmo que a estratégia empresarial seja conhecida pela alta administração, ela venha a ser conhecida por todos os funcionários, para que todos possam participar de sua implementação. "Essa atuação dos funcionários como colaboradores é necessária em razão do caráter transitório e adaptativo dessa estratégia, que é um processo contínuo e propenso a mudanças e adequações" (CAMARGOS; DIAS, 2003, p. 38).

A partir da visão original de Lindbloom (1959), Quinn (1980,1988) desenvolveu a ideia de "incrementalismo lógico", na qual há o pressuposto da existência de um ator ou de um núcleo central responsável por controlar e por dar lógica ao processo. Como diz Quinn (1988, p. 104).

A estratégia envolve forças em tão grande número e dimensão e tão vasta combinação de poderes que ninguém pode prever os acontecimentos em termos probabilísticos. Então a lógica indica que se deve proceder com flexibilidade e experimentalmente, partindo de conceitos vastos para ações específicas, retardando estas tanto quanto possível, com vista a reduzir a incerteza e se beneficiar da melhor informação disponível. Esse é o processo do incrementalismo lógico [...] É um processo consciente, propositado e proativo, uma boa gestão.

Esta ideia de formação de estratégia como uma forma de processo que está em constante construção também é compartilhada por Mintzberg (1985, 1987, 1988, 1990a), o qual define a estratégia como um fluxo consistente de decisão das organizações que devem fazer face ao meio em que estão envolvidas. Sobre formulação das estratégias, sob o ponto de vista desse autor, tratar-se-á mais adiante.

Independentemente do fato de as três estratégias de formação explicadas acima terem sido apresentadas de forma separada, isso não significa que uma alternativa seja responsável por excluir a outra. Muitas vezes, ao contrário, na prática, a formação das estratégias pode incluir, de forma simultânea, os três processos. Isso seria feito por meio de um esforço para que houvesse o planejamento estratégico e a racionalização, que seria seguida de um processo de negociação com atores externos e internos que tornariam o processo aceitável o suficiente para que eles não desprezassem o processo de aprendizagem.

2.4 Formulação da Estratégia

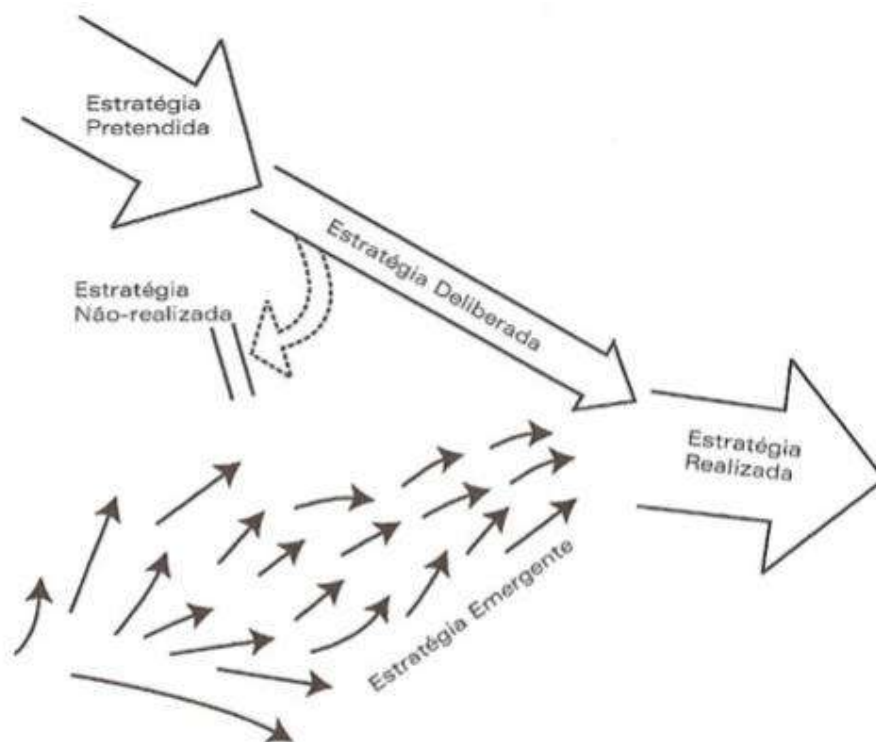
A formulação da estratégia consiste em um importante passo no âmbito da estratégia global de uma organização, abrangendo, para além da definição de objetivos genéricos e de missões, a responsabilidade de definir uma ou mais estratégias empresariais concretas que busquem o desenvolvimento em um determinado sentido. Matias (1992, p. 26) explica: “As empresas que competem numa indústria não têm que necessariamente selecionar a mesma estratégia, ainda que os objetivos organizacionais e as metas a atingir não sejam significativamente diferentes.” Por sua vez, Miles e Snow (1978) identificam comportamentos estratégicos que variam a partir da dinâmica do processo de adaptação sofrido pelo ambiente organizacional, que é caracterizado por toda incerteza e complexidade. Essa variação surge da percepção que os executivos de organizações desenvolvem a respeito do ambiente pelo qual estão envolvidos. Assim, a partir dessas percepções, eles tomam decisões e fazem escolhas estratégicas que devem manter a empresa competitiva.

Segundo Porter (1980), uma estratégia competitiva é desenvolvida, em sua essência, por meio da adoção de uma fórmula ampla que estabeleça o modo pelo qual uma empresa competirá, estabelecendo também quais serão suas metas e as políticas que serão aplicadas para que ela possa alcançar os resultados almejados. Ainda como teoriza Porter, a natureza da formulação da estratégia competitiva é baseada em uma relação da organização com o meio em que está

envolvida. Miller (1983), por sua vez, desenvolveu uma ferramenta capaz de medir as dimensões das estratégias empreendedoras. Essa ferramenta foi utilizada como base para a formulação estratégica de outros estudos.

Outro estudioso que acrescentou novos contornos à teoria foi Mintzberg (1987), responsável por melhorar a proposição, ao estabelecer um processo de formulação estratégica formal mais estático. Ele justificou tal processo via a criação do conceito de estratégias emergentes e de estratégias deliberadas. Assim, quando uma organização passa a aplicar uma estratégia de acordo com o que foi planejado ou com o que foi proposto pelo planejamento estratégico, tem-se aí o que ele chamou de estratégia deliberada. Por outro lado, uma empresa que implante estratégias que não estejam planejadas, estas são chamadas de emergentes, como pode ser observado na FIG. 5, a seguir.

Figura 5 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: MINTZBERG, 1987, p. 14.

Raramente estratégias são deliberadas puramente ou pouco deliberadas, segundo Mintzberg (1987), da mesma forma que poucas são totalmente deliberadas. Logo se conclui que todas as estratégias aplicadas no dia a dia das empresas mesclam, em maior ou menor grau, um pouco das duas. Elas são eficazes ao se misturarem porque refletem as condições existentes no

ambiente, principalmente a capacidade para prever e a necessidade de tomar decisões rápidas contra eventos que acontecem sem ser planejados.

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), o processo para gerar uma estratégia deve ser de planejamento formal ou de concepção conceitual, ser de visão estratégica ou de análise sistemática, apresentar um conjunto de interesses competitivos ou ser feita por meio de aprendizagem cooperativa. Dessa forma, precisará de uma socialização coletiva, de um foco na cognição individual ou de um simples retorno das forças do ambiente no qual cada um desses elementos deverá ser encontrado dentro do seu próprio contexto.

Um dos processos de formulação de estratégias é conhecido por *SWOT Analysis*. A Análise SWOT é um sistema relativamente simples de estabelecer ou de verificar a posição estratégica da empresa no ambiente empresarial. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou uma pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, a partir de dados sobre as 500 maiores corporações da época de acordo com a *Revista Fortune*. O termo **SWOT** é uma sigla formada por expressões em inglês, cujas iniciais formam o acrônimo de **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats. Em português o acrônimo é FOFA – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A *SWOT* propõe uma avaliação de pontos fracos (*weaknesses*) e de pontos fortes (*strengths*) da empresa em questão, sempre os relacionando com ameaças (*threats*) e oportunidades (*opportunities*) do meio em que a empresa está inserida. O processo serve de sustentação para a formulação das estratégias empresariais e vem sendo discutida por inúmeros autores nas últimas décadas. Os pontos fracos e fortes que são analisados pelas organizações devem estar ligados à investigação, ao marketing e desenvolvimento, aos sistemas de gestão, de recursos humanos, de informações e de finanças. Sobre as ameaças e as oportunidades, é necessário levar em consideração as mudanças no governo, na sociedade, na economia, na legislação, nos mercados, nos fornecedores e nos avanços tecnológicos.

Dentre as mudanças no ambiente espacial e econômico, destaca-se, na atualidade, o fenômeno da internet. Castells (2001) afirma que a internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos com muitos em um momento específico e em escala global, o que significa uma transformação nas mais diversas relações sociais pela utilização de um novo meio de comunicação. Segundo esse autor, assim como a difusão da imprensa móvel (criada por Gutemberg) transformou a era moderna, a internet vem transformando,

cada dia mais profundamente, a contemporaneidade. Como a prática da humanidade é baseada na comunicação, e a internet transformou a forma como os indivíduos se comunicam, ela modificou profundamente a vida dos atores sociais. Em consequência disso, pode-se afirmar que a rede mundial de computadores é uma tecnologia extraordinariamente maleável, passível de ser profundamente alterada por sua própria prática social, e capaz de conduzir toda uma série de resultados sociais potenciais. Como Castells (2001) demonstra ao longo do seu livro, por ser a comunicação a essência da atividade humana, todos os domínios da vida social em que a comunicação se faz presente estão sendo modificados pelo uso difundido da internet.

Como já foi mencionado, os processos de formulação de estratégias assumem diferentes formas, de acordo com cada empresa. Entretanto é preciso levar sempre em conta a importância do fator humano dentro das organizações, sendo preciso estimular a aprendizagem contínua, a iniciativa e a criatividade. De acordo com Vilà e Canales (2008, p. 276), “[...] planejamento estratégico iria melhorar o valor para altos executivos. O processo, portanto, ajuda os gerentes de nível médio a fazer uma apreciação clara das prioridades e metas e também contribui para uma ação coordenada posterior na fase de implementação.” Esses autores defendem que o planejamento estratégico poderá orientar gestores de diferentes níveis, desempenhando um importante papel na promoção coletiva que irá moldar o desenvolvimento das metas comuns. Dessa forma, irá agir para alinhar a organização em torno de um único objetivo.

2.5 Tipologias de estratégias

Apresentam-se a seguir formas de estratégia propostas por cinco autores: Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1983) e Mintzberg (1988).

2.5.1 Tipologia de Miles e Snow

Inúmeras formas organizacionais são descritas por Miles e Snow (1978). Para eles, as estratégias são formas baseadas em um padrão próprio de resposta e de adequação da empresa às condições ambientais, além de termos que configurem a estratégia, a estrutura, os processos e a tecnologia. Assim, a tipologia estratégica irá reduzir quase todos os padrões comportamentais organizacionais para quatro formas básicas que terão sua própria estratégia

adaptativa para conseguir combater as alterações causadas pelo meio ambiente. Os quatro tipos são:

- a) **Estratégia Defensiva** - essa estratégia é utilizada por uma empresa que deseja localizar uma linha de produtos que esteja estável e tenha foco mais limitado do que seus concorrentes mais próximos. Dessa maneira, irá proteger o mercado em que atua por meio de serviços superiores e de uma qualidade melhor, apresentando ainda preços competitivos. Nesse caso, a eficiência tecnológica é fundamental, do mesmo modo que o controle rigoroso sobre a empresa.
- b) **Estratégia Prospectiva** - nesse caso, a organização busca incessantemente novas oportunidades de mercado e de produtos. O âmbito de atuação é mais dinâmico, amplo e está constantemente desenvolvendo tecnologias, produtos e mercados. Mas isso cobra um preço; a cada inovação vai se tornando mais difícil para a empresa conseguir obter uma grande eficiência. Em muitos casos, ocorre que o controle é descentralizado e há baixo grau de formalização na estrutura que irá fazer a ligação entre essas mudanças.
- c) **Estratégia Analítica** - nessa terceira perspectiva, tenta-se manter uma quantidade limitada de produtos que sejam estáveis, ao mesmo tempo em que se busca adicionar outros produtos que possam vir a ser bem sucedidos em outras empresas do setor. Esse caso reflete uma posição intermediária entre as estratégias de prospecção e a defensiva, já que há uma procura que deseja minimizar o risco de erros, assim como busca maximizar as oportunidades de lucro.
- d) **Estratégia Reativa** - esse tipo de estratégia apresenta comportamento mais inconsistente. Assemelha-se a uma não estratégia, já que novos produtos não são lançados, a menos que haja ameaça da concorrência. Ela é a típica abordagem feita pelas empresas que aguardam e só respondem quando são forçadas por pressões competitivas e desejam evitar que grandes clientes saiam de sua alça. Assim, essa estratégia é utilizada por organizações que só reagem de acordo com o ambiente, podendo ser chamada de residual, já que só aparece quando uma das outras estratégias é tida como inadequada.

2.5.2 Tipologia de Porter

Porter (1980) foi o responsável por tornar conhecida a expressão “estratégias genéricas”. Foi ele quem contribuiu para torná-las conhecidas no plano da gestão estratégica. Sua tipologia demonstra, de maneira ampla, o modo como uma organização irá competir com outra empresa, sem abrir caminho para que a competição fique individualizada a cada tipo de situação específica. A tipologia de Porter pode ser mais bem visualizada na FIG. 6.

Figura 6 - Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a Indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Apenas um segmento	Enfoque	

Fonte: PORTER, 1980, p. 53.

Foi Porter (1980) o responsável por identificar três estratégias genéricas competitivas que podem ser tidas como consistentes, ou seja, que podem ser utilizadas de forma combinada com outras ou de modo isolado. Essas estratégias podem ser utilizadas pelas organizações como uma forma de defesa em longo prazo para que possam superar concorrentes. As estratégias delimitadas são as seguintes:

- a) Estratégia de Liderança no Custo Total - o foco dessa estratégia é conseguir ter vantagens competitivas por meio da prática de colocar um custo mais baixo do que as outras organizações através da orientação de que sua organização terá políticas funcionais com esse fim. Mesmo com essa prática de baixos custos, a estratégia não permite que a qualidade do produto seja negligenciada. Para garantir essa

qualidade, deve haver um forte investimento em equipamentos, e a empresa deve se adequar aos requisitos necessários para que não haja riscos do surgimento de empresas seguidoras com capacidade de fazer o mesmo produto com custo menor. Além disso, é necessário ficar atento às mudanças tecnológicas, para garantir a dianteira do seu produto também nessa ponta. Segundo Porter (1980), só será possível chegar a uma posição de custo total baixo em casos em que uma grande parcela do mercado tiver posições lucrativas e haver acesso à matéria prima a preços favoráveis.

- b) Estratégia de Diferenciação** - aqui o foco é tornar o produto ou mercadoria ofertada como única para seus clientes. Somente assim eles estarão dispostos a gastar elevadas somas de dinheiro em tal produto (veja o exemplo dos smartphones iPhone). Assim, o foco, ao contrário da estratégia de lideranças baseada nos custos, será na diferenciação do seu produto em relação aos do restante do mercado. Mesmo assim, não devem ser ignorados os custos, já que não adianta cobrar muito por um produto, se esse valor for muito mais elevado do que o preço cobrado por seus concorrentes. Isso acabaria favorecendo empresas de baixo custo. Da mesma forma, a imitação que os concorrentes podem fazer do produto e a sofisticação dos clientes, cada vez mais exigentes, podem acabar diluindo a vantagem competitiva da empresa. Assim, Porter (1980) entende que a diferenciação, em alguns casos, pode tornar impossível obter uma alta parcela do mercado.
- c) Estratégia de Enfoque** - aqui o foco está na centralização da atividade em uma determinada linha de clientes, em uma área geográfica específica ou em um produto específico, à luz do qual a estratégia será traçada. Assim, haverá mais eficácia e eficiência do seu produto em relação ao que é oferecido pelos concorrentes, que, ao contrário, atuariam com uma base de mercado mais ampla. Segundo essa estratégia, uma empresa poderia encontrar vantagem nos custos praticados dentro do seu segmento ou buscar se diferenciar proporcionando mais satisfação às necessidades do seu segmento. Essa estratégia necessita que seja dada uma atenção especial aos concorrentes, com ampla base, já que eles podem anular a vantagem estratégica do foco com um produto mais barato ou diferenciado.

Para Porter (1980), a sua tipologia não aceita a combinação entre diferenciação e liderança por custos, já que essas duas estratégias se excluem mutuamente. Diante disso, o autor avisa que há riscos claros no uso dessas estratégias genéricas, já que podem abrir importantes lacunas no alcance, na sustentação das estratégias ou no valor da vantagem dada por elas, sendo anuladas, assim, pela evolução do próprio setor. Além disso, essa teoria deixa claro que o desempenho de uma organização irá depender de dois fatores: a posição que a organização ocupa no setor e a estrutura de que dispõe. Este último item pode ser observado por meio de um modelo de cinco forças competitivas, enquanto o primeiro fator deve ser observado por meio de grupos estratégicos. Miller (1988) acredita que a tipologia desenvolvida por Porter (1980) mostra-se muito semelhante aos principais conceitos desenvolvidos por Miles e Snow (1978).

Já segundo o que verificaram Miler e Dess (1993), há fortes divergências entre os retornos que foram proporcionados pelas diversas estratégias genéricas de Porter (1980), sendo uma oposição a essa premissa o fato de que, em um determinado tipo de organização, o retorno obtido seria semelhante para qualquer uma das empresas que implantassem com sucesso alguma dessas estratégias genéricas.

2.5.3 Tipologia de Miller

Para Miller (1983), a orientação empreendedora é um jogo de táticas e de estratégias que deve lidar com as alterações do meio envolvido. Como o autor argumenta, uma organização empreendedora pode ser definida como sendo aquela que se empenha na inovação do produto para, assim, inovar o mercado, conseguindo desenvolver ações arriscadas e sendo a primeira a apresentar inovações. Com essa proatividade, consegue vencer os concorrentes.

Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, argumentam que a organização empreendedora é a que desenvolve táticas, processos e atividades de tomada de decisão que conduzem a novas entradas. Essa nova entrada deve ser obtida através da incorporação de um mercado novo ou do atual mercado, mas com um novo produto, ou através do lançamento de um novo tipo de negócio. Já Brown (1996) defende que a organização empreendedora deve se relacionar com a vontade de uma empresa de se empenhar em um tipo de comportamento empreendedor.

Ainda sobre a organização empreendedora, há uma visão mais clara do comportamento do empreendedorismo que alega que a investigação deve se basear em traços de personalidade da

organização. Como explica Ferreira (2007), o termo orientação estratégica empreendedora significa a orientação estratégica de gestores e empresários, o que configura a empresa como sendo empenhada em comportamento empreendedor. O empreendedorismo, disciplina que cunhou o conceito de orientação empreendedora, vem assumindo nas últimas décadas crescente importância na comunidade de investigadores na área das ciências empresariais (RODRIGUES, 2004). Enquanto isso, Lamadrid *et al.* (2008) acreditam que o empreendedorismo estratégico deve se fundir com a gestão estratégica, resultando disso o empreendedorismo como uma fórmula clara para um bom negócio.

Assim, a organização empreendedora pode ser delineada por cinco características: tomada de risco, autonomia, inovação, agressividade competitiva e proatividade. Proatividade, tomada de risco e agressividade foram definidas por Miller (1983), enquanto Lumpkin e Dess (1996) apresentaram os estudos referentes à inovação e à autonomia. Além disso, Miller (1983) também conseguiu oferecer um importante ponto de partida para se compreender a orientação estratégica, como reforça Ferreira (2007, p. 36), ao conseguir “desenvolver um instrumento de medida para captar as dimensões da estratégia empreendedora na investigação empírica.” Assim, Ferreira (2007) adotou no seu estudo a combinação das três dimensões de Miller (1983):

- I) Inovação: com o desenvolvimento de novos serviços, processos ou produtos.
- II) Tomada de risco: com a vontade de perseguir oportunidades, se arriscando e podendo falhar.
- III) Pró-atividade: com ênfase na criatividade e na persistência para ultrapassar obstáculos.

Segundo Ferreira (2007, p. 78), “é essencial identificar as dimensões da estratégia que poderão refletir as práticas, os processos, os métodos organizacionais e os estilos de tomada de decisão que as empresas usam e que influenciam provavelmente o seu crescimento e desempenho.”

2.5.4 Tipologia de Mintzberg

Para Mintzberg (1988), a maioria das tipologias apresentadas apresentam falhas, seja por causa de junções arbitrárias ou por mostrarem de forma estreita alguns tipos de estratégias.

Por isso ele propôs uma nova tipologia para as estratégias genéricas, que é derivada do conceito de diferenciação, e apresenta um nível de minúcia maior que as estratégias de Porter (1980). Essa tipologia de Mintzberg (1988) pode ser definida a partir dos seguintes pontos:

- a) Diferenciação por preço - aqui a estratégia se justifica pela aplicação de preços mais baratos do que os oferecidos pela concorrência. Nesse contexto, a organização precisa apresentar uma estratégia de diferenciação de custos, caso contrário acabará tendo sérios problemas de rentabilidade em médio e longo prazo.
- b) Diferenciação por imagem - consiste na percepção criada de que o produto da sua empresa é diferenciado. Essa percepção pode ser incrementada através de publicidade ou de técnicas de promoção, que podem estar relacionada à embalagem do produto, à apresentação dele com detalhes incluídos, os quais, mesmo não tornando o produto melhor, o tornam mais atraente para alguns clientes. Assim, a organização pode expor o produto como algo de melhor qualidade, mesmo que tecnicamente seja semelhante aos demais da indústria.
- c) Diferenciação por suporte - é a estratégia focada em se diferenciar dos concorrentes através de outros serviços agregados, como o financiamento na hora da venda, a assistência técnica pós-venda, o menor tempo de entrega ou até mesmo a oferta de outros produtos complementares ao adquirido pelo cliente. Dessa forma, uma organização, ao investir em transformar seu negócio em algo de excelência, pode acabar superando os concorrentes e ter uma vantagem competitiva.
- d) Diferenciação por qualidade - essa estratégia busca apresentar produtos com características superiores aos oferecidos pelas empresas concorrentes. Assim, a diferenciação não está na publicidade, na imagem gerada ou em promoção, mas sim, na qualidade exposta pelos próprios atributos do produto que está sendo vendido.
- e) Diferenciação por design - essa é uma estratégia da empresa que deseja apresentar produtos únicos ou com funcionalidades inovadoras às quais a concorrência não tem acesso. Essa estratégia, como se vê, é uma maneira de a organização apresentar um produto diferente do ofertado pela concorrência. Assim, uma empresa que usar essa estratégia precisa criar alterações e modificações (novamente, cita-se o iPhone como

exemplo) no design do seu produto, para que possa promover as atualizações nele, o que permitiria, em longo prazo, um tipo de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

- f) Não diferenciação - nesse tipo de estratégia, a organização irá adotar um tipo de atitude que não terá nenhuma diferenciação em relação às dos concorrentes, ou seja, a organização irá copiar os processos e copiar os produtos, de modo a ter o mesmo tipo de eficiência que o seu concorrente. Esse tipo de estratégia não é adequado para organizações que não têm vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Uma vez expostos os variados tipos de estratégias, de quatro autores distintos, o resumo deles pode ser mais bem visualizado no QUADRO 2, a seguir.

Quadro 2 - Tipologias estratégicas

AUTOR	ESTRATÉGIAS	DEFINIÇÃO
Miles e Snow (1978)	Defensiva	Ênfase na competição apoiada em preços competitivos, na qualidade e em serviços superiores.
	Prospectiva	Ênfase na inovação de produtos ou desenvolvimento de mercados.
	Analítica	Menor ênfase na inovação relativamente à estratégia prospectiva e maior dinamismo relativamente à defensiva.
	Reativa	Ausência de uma estratégia estável e coerente.
Porter (1980)	Liderança nos Custos Totais	Prática do custo mais baixo da indústria através de eficiência e controle geral.
	Diferenciação	Criação de especificidade no produto ou serviço.
	Enfoque	Centralização num determinado segmento de produtos, clientes ou mercados.
	Tomada de risco	A forma como a empresa lida com a natureza do meio envolvente - a tendência da empresa para projetos de risco.
	Proatividade	A tendência de a empresa

Miller (1983)		seguir os concorrentes - a orientação da empresa para políticas de crescimento e inovação - a relação da empresa com os concorrentes.
	Inovação	A ênfase dada à investigação, inovação e desenvolvimento - colocação de novos produtos no mercado, nos últimos 3 anos - mudanças significativas na linha dos produtos, nos últimos 3 anos.
Mintzberg (1988)	Diferenciação por Preço	Aplicação de preços de produtos mais baratos do que a concorrência, de forma a conquistar quota de mercado.
	Diferenciação por Imagem	Criação de uma forma artificial de diferenciação onde as diferenças na realidade não existem.
	Diferenciação por Suporte	Diferenciação em aspectos que vão além do produto e que podem aumentar a satisfação do cliente.
	Diferenciação pela Qualidade	Criação de diferenças intrínsecas substanciais no produto, para torná-lo melhor, não pelo marketing, mas sim, pelo produto em si.
	Diferenciação por Design	Diferenciação por ter produtos com características únicas de modelo e funcionalidade em relação aos demais produtos da concorrência.
	Não - Diferenciação	Sem qual qualquer diferenciação - sem capacidade de criar algo de novo.

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, foram estudadas as teorias responsáveis por dar os alicerces adequados para uma correta leitura dos dados que foram obtidos nas entrevistas realizadas com os responsáveis pelas agências de viagens e na análise documental obtida. Para tanto, foi demonstrado a importância do setor estudado (CERON, FARAH, 2005; TOMELIN, 2001; SEBRAE, 2013), realçando a relevância do setor para a economia do país. Na sequência, foi demonstrado quais foram os fatores que levaram esse estudo a ser uma pesquisa qualitativa

(FLICK, 2009; GODOY, 1995). Mesmo assim, foram consideradas as alterações que esse processo causou no ambiente (TRIVIÑOS, 1987) e o porquê de se fazer um estudo multicaso (YIN, 2001).

O recorte da pesquisa, quem foram os entrevistados, como foi feita a coleta de dados e de que forma se realizaram as leituras dos dados (GOULART, 2006; CAREGNATO, MUTTI, 2006; BARDIN, 1977; 2009; FOSSÁ, 2003) também são discussões que podem ser observadas ao longo deste capítulo.

3.1 O setor estudado

O turismo pode ser considerado uma forma de produção, distribuição e consumo de bens e serviços destinados a satisfazer o bem-estar das populações. No processo de geração de riquezas, se destacam o consumidor e as empresas produtoras. Entre os inúmeros bens e serviços produzidos, os produtos turísticos são destinados à satisfação das necessidades de viagens, incluindo os serviços de transportes, alimentação, hospedagem e entretenimento (CERON, FARAH, 2005).

Agências de turismo são empresas responsáveis por intermediar produtos turísticos, podendo funcionar também como organizadoras (CERON, FARAH, 2005). Para Tomelin (2001), as agências de viagens e de turismo enquadram-se no setor terciário, ou seja, de serviços, na economia brasileira. Para o autor, a agência de turismo está ligada à organização, promoção, reservas e vendas de serviços de alojamento, transporte, alimentação e eventos, além da orientação para regulamentação de documentos como passaporte e vistos.

As pequenas empresas ganham sua devida importância para o mercado como um todo, uma vez que representam 27% do PIB, geram 84% de empregos no país, 52% dos empregos com carteira assinada, 40% dos salários pagos (SEBRAE, 2013). Considerando essa importância que foram estudadas, nesta pesquisa, seis agências de turismo de pequeno porte em Belo Horizonte.

3.2 Tipo de pesquisa quanto à natureza

Neste trabalho, quanto à natureza, o tipo de pesquisa desenvolvido foi a qualitativa. Esse tipo usou o texto como material empírico (em vez de números), partindo da noção da construção social das realidades em estudo, estando interessado nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano em relação à questão em estudo (FLICK, 2009).

Segundo a autora Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Essa pesquisa foi descritiva e o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida foi uma preocupação essencial do investigador. Nela, os pesquisadores utilizaram o enfoque indutivo para analisar seus dados.

Nessa mesma perspectiva, Triviños (1987) afirma que a pesquisa qualitativa apresenta certas características: tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; a pesquisa qualitativa é descritiva, ou seja, os resultados são expressos em descrições, narrativas, declarações das pessoas. Outra característica é que os pesquisadores desse tipo de pesquisa estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e tendem a analisar seus dados indutivamente, além de o significado ser a preocupação essencial nessa abordagem.

3.3 Tipo de pesquisa quanto ao método

Quanto ao método, este foi um estudo multicaso. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo foco se constitui como uma unidade que se analisa profundamente. Suas características são dadas por duas circunstâncias: por um lado, a natureza e abrangência da unidade; por outro, o suporte teórico que serve de orientação no trabalho do investigador (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas, entre elas, observação direta e a série sistemática de entrevistas, além de lidar

com uma ampla variedade de evidências como documentos, artefatos e observações (YIN, 2001).

A pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de um caso único como de casos múltiplos, como ocorre nesta pesquisa, mesmo que não tenha a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. O estudo multicaso foi a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, fatos, realidades. Pode ser definido como pesquisa empírica, com o objetivo de analisar profundamente determinadas unidades, levando em consideração o contexto, a natureza dessas unidades e os suportes teóricos (TRIVIÑOS, 1987).

3.4 Sujeitos da pesquisa

Na abordagem qualitativa, a escolha da amostra pode ser intencional, considerando uma série de condições tais como: identificação de sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo disponível dos indivíduos para as entrevistas, entre outras condições (TRIVIÑOS, 1987).

Neste estudo, os entrevistados foram os proprietários das empresas selecionadas e em uma delas foi o gestor que está na empresa desde o início de suas atividades.

3.5 Coleta de dados

Essa seção foi focada na forma como foi conduzida o levantamento de dados. Apresentam-se alguns fundamentos que levaram as escolhas feitas, tanto em relação às entrevistas como em relação à análise documental.

Considerando-se que buscou-se a percepção dos gestores sobre o ambiente e sobre suas decisões em relação às estratégias, foi empregada a técnica de entrevista, que proporciona captar estas percepções dos gestores (LUDKE, ANDRÉ, 1986), optando-se pelas entrevistas semiestruturadas (TRIVIÑOS, 1987). De modo complementar, levantou-se informações e dados nos sites das agências de viagens, também considerados como fonte primária (SOUZA, FREITAS, QUEIROZ, 2007).

3.5.1 Entrevistas

Uma das etapas de coleta de dados fez-se por meio de entrevistas semiestruturadas. Na entrevista, a relação que se criou foi de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem perguntou e quem respondeu. A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas foi que ela permite a captação imediata e corrente da informação e sobre os mais variados tópicos (LUDKE, ANDRÉ, 1986).

Além do respeito pela cultura e pelos valores do entrevistado, o entrevistador precisou desenvolver uma grande capacidade de ouvir atentamente e de estimular o fluxo natural de informações por parte do entrevistado. Esse estímulo não forçou, entretanto, o rumo das respostas para determinada direção. O ritmo apenas garantiu um clima de confiança para que o informante pudesse se sentir à vontade para se expressar livremente (LUDKE, ANDRÉ, 1986).

Segundo Triviños (1987), para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é um dos principais meios de que dispõe o investigador para realizar a Coleta de Dados. Ela, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, o que enriquece a investigação.

Entrevista semiestruturada, em geral, é

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 145-146).

As perguntas que constituem a entrevista semiestruturada surgiram do resultado da teoria que alimenta a ação do investigador e também de todas as informações recolhidas sobre o fenômeno de interesse. Fundamentais também foram as pessoas a serem entrevistadas. Além

disso, a duração da entrevista foi flexível, dependendo das circunstâncias em que se encontraram o informante e o teor do assunto, embora seja recomendável que não dure mais do que trinta minutos, para que não se torne repetitiva ou para que não se empobreça (TRIVIÑOS, 1987).

Nesta pesquisa, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas pela pesquisadora.

O roteiro da entrevista utilizado neste estudo encontra-se em anexo (ANEXO I).

3.5.2 Análise documental

Outra forma de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a análise documental, caracterizada como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina como fontes primárias (SOUZA, FREITAS, QUEIROZ, 2007).

Essa técnica foi valiosa no sentido de complementar as informações obtidas por outras técnicas, pois se prestou a desvendar aspectos novos do tema da pesquisa. A análise documental buscou identificar informações factuais nos sites das agências estudadas a fim de obter o maior número de informações a respeito dessas empresas, e que fundamentam as afirmações e declarações do pesquisador. (LUDKE, ANDRÉ, 1986).

3.6 Análise de dados

Para interpretar um artigo em jornal, analisar um documentário, resumir um texto, uma conversação ou uma conferência, analisar uma entrevista registrada, avaliar a diferença entre o conteúdo de duas mensagens, entre outros, é necessário que as pessoas tenham o conhecimento e sejam capazes de dominar a prática de análise de conteúdo (GOULART, 2006). A análise de conteúdo procura compreender os pensamentos do sujeito através do conteúdo do texto, numa linguagem transparente (CAREGNATO, MUTTI, 2006).

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo foi utilizada para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências. Segundo a autora a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

A técnica de análise de conteúdo compõe-se de três etapas, sendo a primeira a pré-análise, a segunda etapa seria a exploração do material, e a terceira etapa consiste em tratar os resultados fazendo a interpretação deles. Na primeira etapa, são utilizados vários procedimentos como leitura, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação. A pré-análise foi sendo desenvolvida como uma forma de sistematizar as ideias iniciais que foram apresentadas dentro do quadro referencial teórico. De modo geral, realiza-se a organização do material a ser investigado e tal modo sistemático serviu para que seja feita uma análise correta de como conduzir as sucessivas operações de análise. Essa fase corresponde a etapas como leitura flutuante, que é a primeira forma de contato que se tem com os documentos da coleta de dados. Assim, é nesse momento que se começa conhecer os textos, as entrevistas e as demais fontes que foram analisadas; como se escolhem os documentos, que consiste na definição do *corpus* de análise; na formulação das hipóteses e nos objetivos definidos a partir da leitura inicial dos dados e da elaboração de indicadores, a fim de interpretar o material que foi coletado (BARDIN, 2006).

Foi necessário levar em conta as regras de seleção do *corpus* de análise, composto pelos documentos que foram selecionados (falas de informantes-chave, relatórios, regimentos, normas e rotinas, registros, ofícios). Após esse material ser reunido, foi necessário prepará-lo para a análise. Assim, se chegou ao fim da primeira fase.

Na segunda etapa, os dados são codificados a partir dos registros. A exploração do material representou a construção das operações de codificação, na qual se realizaram os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e o agrupamento das informações em categorias simbólicas ou temáticas.

A terceira etapa trata da interpretação dos resultados e da inferência, consistindo na captação dos conteúdos latentes e manifestos, sejam observações, entrevistas ou documentos (FOSSÁ,

2003). Os elementos são categorizados, ou seja, classificados de acordo com sua semelhança e diferenças (CAREGNATO, MUTTI, 2006). A justaposição das inúmeras categorias que aparecem em cada análise foi o que constitui a análise comparativa. Assim, reforçaram-se os pontos em que foram percebidas semelhanças e aqueles em que foram notadas diferenças.

Esta técnica de análise de conteúdo foi empregada neste estudo, inicialmente sendo buscadas passagens das falas dos entrevistados, constituindo-se assim as unidades de análise, que traduziram a visão dos agentes sobre o ambiente em que estavam inseridas as agências de turismo e sobre as estratégias seguidas pelas empresas face a esse ambiente. A partir da leitura flutuante foram identificadas as passagens que expressassem ideias semelhantes sobre o ambiente organizacional e sobre as estratégias produzidas pelas empresas face à situação, conduzindo a um quadro de síntese das afirmações, tanto sobre o ambiente como sobre as estratégias. Esses quadros de síntese refletiram uma primeira intervenção de análise, expressando categorias diferenciadas, com extração de pensamentos presentes nos trechos selecionados das falas dos entrevistados e que representaram, nas sínteses, a visão dos entrevistados sobre os temas. A partir dessas duas operações, foi feita a interpretação final sustentada pelo conteúdo do referencial teórico.

4 ANÁLISE DA MUDANÇA NO AMBIENTE COMPETITIVO E DAS ESTRATÉGIAS DE AGÊNCIAS DE TURISMO

Nesta pesquisa, em que são estudadas estratégias de seis agências de turismo de pequeno porte em Belo Horizonte (MG), expõem-se, inicialmente, suas trajetórias e características gerais de atividades. Em seguida, é analisada a visão dos agentes de turismo entrevistados sobre as mudanças no ambiente competitivo em que essas empresas estão inseridas, seguindo-se com a exposição das estratégias utilizadas na atualidade para manterem-se em atuação no mercado do turismo.

4.1 As agências de turismo estudadas

As empresas estudadas estão localizadas em Belo Horizonte (MG), sendo algumas com décadas de atividade no mercado mineiro, enquanto outras ingressaram no mercado mais recentemente. Elas também variam quanto à gama de serviços oferecidos aos clientes.

A empresa A foi fundada em 1989, tendo, portanto, 27 anos de existência e atendendo uma ampla gama de negócios: oferece pacotes para turistas e empresas que precisam viajar a negócios, mas busca segmentar sua atuação apresentando um trabalho voltado para entidades de ensino médio e superior, além de focar em estudantes que desejam fazer intercâmbio cultural e cursos no exterior. Assim, ela oferece o serviço de reservas de passagens aéreas, faz a reserva de hotéis, dá assistência para viagens, realiza o atendimento corporativo para as empresas, efetua as inscrições dos alunos em cursos no exterior e arranja soluções em câmbio para os clientes. A empresa tem seu início ligado a Associação dos Fiscais do Estado de Minas Gerais. A agência surgiu dentro dessa entidade, oferecendo soluções para o que a associação precisava e depois passou a existir como uma agência independente, embora tenha mantido, ao longo dos anos, o serviço prestado para a associação que lhe deu origem.

A empresa B está há quatro anos no mercado e ainda tenta se estabelecer. Conta apenas com seu proprietário trabalhando e surgiu a partir da necessidade sentida pelo empreendedor quando este era um funcionário que trabalhava para outros empreendimentos desse segmento de mercado. Após um tempo trabalhando como *freelancer*, passou a oferecer serviços através de uma agência de viagens com maior demanda de clientes. Como os negócios ainda estão no início, não tem uma estrutura mais formal (a agência ainda não criou um site próprio), e

também não apresenta um foco definido, oferecendo pacotes para todos os segmentos de clientes e garantindo sua estabilidade na rede de contatos criada pelo proprietário.

A empresa C foca seus serviços nos clientes que buscam realizar intercâmbio no exterior. No mercado há nove anos, foi aberta em 2007 e sempre priorizou o segmento de mercado voltado mais para o público jovem. Assim, oferece um serviço especializado que facilita a mudança do estudante de um país para o outro. Além disso, outro fato relevante é o fato de a empresa ser uma das unidades de uma franquia de agências de viagens focadas em intercâmbio. Além dessa unidade, a franquia possui outras três agências em atividade. A empresa, que é administrada por dois sócios, há três anos resolveu ampliar sua operação e passou a oferecer pacotes turísticos tradicionais como forma de incrementar os lucros.

O turismo esportivo, o agendamento de viagens para equipes, comissões técnicas e para esportistas em geral são o foco de trabalho da empresa D. Administrada há oito anos por um casal de maratonistas, essa agência foca em serviços de logística para seus clientes. Assim, procura fazer um atendimento personalizado que visa oferecer a melhor estrutura para que os esportistas possam competir em eventos como corridas, partidas de futebol, basquete, vôlei, entre outros, tendo uma estadia confortável. Entre os serviços oferecidos estão desde a programação dos horários de chegada e de saída do hotel, a preparação exclusiva do cardápio dos alimentos que serão servidos no hotel, até um *check in* facilitado para grandes grupos, entre outros serviços. Como oferece serviços para clubes e excursões de esportistas, a agência, que tem seis anos de funcionamento, acaba tendo como público segmentos da classe média alta.

A empresa E tem uma proposta diferenciada ao focar no atendimento personalizado para cada cliente. Dessa forma, busca atender seus clientes a partir de entrevistas exploratórias que são realizadas com o cliente antes de fechar o pacote. Com isso é possível personalizar todos os itens da viagem. Embora acabe focando mais num mercado voltado para o luxo, a agência não trabalha apenas para um segmento preferencial de clientes, mas oferece serviços comuns a outras agências físicas e *online*, como o sistema *online* de reservas e emissões de passagens aéreas nacionais e internacionais, de reservas de hotéis, aluguel de carros no Brasil e no exterior, além de emissão de bilhetes eletrônicos. A empresa é gerida por uma única pessoa há onze anos - no começo, eram duas pessoas, mas uma delas veio a falecer. Formada em

turismo e já tendo estagiado e trabalhado por algum período em outras agências, a gestora tinha como clientes preferenciais, inicialmente, apenas empresas, mas depois de algum tempo de atuação, indivíduos que trabalhavam para essas empresas passaram a solicitar pacotes turísticos, o que, com o tempo, acabou levando à diversificação do negócio.

Já a empresa F representa outro segmento de mercado que ainda é pouco explorado no Brasil: o turismo de natureza. Assim, a maioria dos roteiros montados para os clientes estão localizados em regiões de difícil acesso ou que requerem uma maior atenção aos detalhes para que a viagem ocorra bem, como Amazônia, Bonito, Chapada Diamantina, Chapada dos Veadeiros, Lençóis Maranhenses, Ilha de Marajó, Jalapão, Jericoacoara, Pantanal, Península de Maraú, no Brasil; e destinos internacionais como África do Sul, Antártica, Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Quênia, Tanzânia, Mauritius, Peru e Turquia. Mas não é só a oferta de locais de difícil acesso que representa o foco da agência, mas sim a integração dos serviços da viagem com uma intensa atividade física. Assim, caracteriza-se como foco um turismo de natureza, pois, além de lugares de difícil acesso, oferece roteiros que podem ser percorridos de bicicleta, em *trekking*, corrida e cavalgada. Com isso, a empresa acaba vendendo pacotes turísticos tanto para clientes físicos como para outras agências que não trabalham com esse segmento de mercado e precisam oferecer opções diferenciadas para o seu cliente.

4.2 As agências de turismo e o ambiente competitivo do setor em Belo Horizonte (MG)

Assim como todos os tipos de empresas, as agências de turismo se inserem em um ambiente que é passível de análises econômicas e sociais. Na análise do ambiente competitivo das agências de turismo foram consideradas as visões dos gestores entrevistados. A análise das entrevistas enseja um conjunto de temas que refletem as percepções dos agentes, apresentadas no QUADRO 3. Essas frases expostas nesse quadro sumário refletem convergências de temas expressos pela percepção dos agentes. Eles fazem afirmações sobre a realidade, com discurso que mistura percepção tanto de ameaças e como de oportunidades para as agências de turismo de Belo Horizonte. Em algumas delas, fica bem delineado a constituição de uma ameaça ao negócio ou de uma oportunidade futura, mas em muitas das percepções obtidas nas entrevistas, é possível constatar tanto uma ameaça explícita ao que fazem as agências quanto uma oportunidade para aqueles empresários que tiverem a percepção adequada ao ambiente

competitivo. Como se sabe, quando se tratam de ameaças e oportunidades, é preciso levar em conta as alterações na sociedade, na legislação, no governo, na economia, nos fornecedores e, também, dos avanços tecnológicos. Verifica-se que problemas de ordem geral do ambiente social e econômico que impactam o mundo dos negócios, também são considerados ameaças diante do modelo de negócios das agências de turismo de Belo Horizonte. Desse modo, fica evidente como os problemas políticos, que se juntaram a uma recessão econômica enfrentados pelo Brasil nos últimos anos afetam diretamente o setor do turismo – assim como todos os outros setores produtivos do país. Isso, porém, gradativamente vai dando lugar a comentários e afirmações sobre uma ameaça clara ao modo de operação das agências de turismo, bem como uma oportunidade para que o empreendimento turístico possa se destacar, se revolucionar e crescer.

Quadro 3 - Síntese de citações de entrevistas em relação ao ambiente competitivo de agências de turismo em Belo Horizonte – MG.

Os problemas políticos enfrentados pelo Brasil nos últimos anos tiveram impacto direto na economia e isso acabou afetando o turismo.
Pessoas cortam gastos que são considerados supérfluos, como os gastos com viagens, quando enxergam instabilidade econômica. Se ainda viajam, vão para destinos mais baratos.
A flutuação do dólar nos últimos anos gerou dificuldades inesperadas para as empresas.
As agências <i>online</i> e os grandes buscadores de voos e de hotéis reinventaram o negócio.
Não há como negar o avanço da internet. Todas as agências precisam descobrir como lidar com a mudança causada pelo mundo <i>online</i> .
Funcionários contratados pelas agências precisam ser especialistas no produto que estão vendendo.
A margem de erro é zero nesse novo cenário da internet. Em caso de erro com um cliente, ele migra para outra agência.
Contar com clientes fiéis é o que dá estabilidade às empresas durante a crise para que possam se programar para o futuro.
Não é possível funcionar como uma agência de turismo convencional, ofertando serviços que podem ser encontrados na internet. É preciso encontrar novos segmentos para atuar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se constata nesse sumário de frases de sínteses acima, o atual ambiente competitivo das agências de viagens brasileiras, apresenta um igual número de ameaças assim como de oportunidades. Aos olhos de um outro agente, pode se alegar que existem mais ameaças ou oportunidades. Isso dependerá da motivação e da capacidade de cada empresário possui de se reinventar. Então, mesmo que existam inúmeras informações que se avolumem como reais ameaças ao modelo de negócios das agências de viagens, também surgem, na visão dos gestores, uma quantidade real de oportunidades para que as agências e seus donos consigam reinventar o negócio dentro de um mundo cada vez mais digitalizado, conectado e exigente com o que deseja e com o que recebe. Uma das dificuldades que geram esses problemas de interpretação do ambiente, como se pode imaginar, é a falta de informações sobre o ambiente, pois, como expressa Milliken (1987), a falta de informações acarreta incertezas no ambiente organizacional. Dessa forma, elementos que fogem ao controle das estruturas da empresa, como a situação política e econômica do país, por exemplo, afetam as empresas turísticas. Se a crise faz com que haja retração do mercado, indiretamente a empresa passa a pensar se poderá manter todos os funcionários, busca mudar suas estratégias e encontrar novas formas de obter lucro. Mas isso não é algo que se consegue prever em médio e longo prazos. Assim, por exemplo, se os representantes das agências desejam a saída da presidente Dilma Rousseff (PT)¹, é muito mais por esperança de que haja possibilidade de melhora do que por certeza de que isso efetivamente ocorrerá. Trata-se, assim, daquilo que está exposto no pensamento de Buchko (1994) de que a incerteza ambiental coloca em risco a capacidade de sobrevivência das empresas e o crescimento das organizações ao longo do tempo.

Tem muita agência e operadora fechando e ainda vão fechar mais empresas por causa da crise. Sites como o Decolar não assustam tanto assim. Eles incomodam, mas não matam ninguém. (E2)

Como se vê, a falta de controle gera incerteza de que se manterão os rendimentos.

1

¹ Em 17 de abril de 2016, Dilma Rousseff (PT), presidente reeleita do Brasil, foi afastada do cargo sob a acusação de ter desrespeitado a lei orçamentária e de improbidade administrativa. Até o dia 13 de julho, a presidente ainda aguardava a decisão do Senado, que decidiria se ela será definitivamente afastada ou não do comando do país.

O futuro é incerto, acho que vai ter uma quantidade grande de agências que vão fechar e vão ficar mais as agências que têm esse *know how* de lazer mais personalizado e que tenham uma rede de clientes maior. (E5)

O setor de turismo envolve sazonalidade, incluindo a dependência em relação à flutuação do dólar, sendo sempre levada em consideração nas análises sobre o estado do setor e sobre o papel das agências de turismo.

Nossa área é sazonal, por causa do dólar, mas a crise no Brasil faz mal. A crise sempre vem e vai, mas essa é a pior, é a pior que eu já vi no turismo e trabalho há 13 anos com isso. (E1)

O reconhecimento da existência de crises é acompanhado por tentativas de superação.

Na crise, a rentabilidade para o lazer vai caindo, mas o turismo corporativo não diminui, já que tende a ser mais constante. E aí se ganha no volume. O cara precisa viajar amanhã porque tem uma reunião em São Paulo, então ele vai. Aqui, atendemos a Andrade Gutierrez, a Usiminas, a Fiat. É isso que nos salva nessa época. (E6)

Além dos problemas da flutuação de câmbio, de existirem menos pessoas viajando e de irem para lugares mais baratos, também há a redução de custos dentro dos próprios pacotes escolhidos. Assim, se antes se faria uma viagem com várias opções de passeios incluídos, hoje isso é alterado, como demonstra um entrevistado:

Desde o ano passado, com essa crise, obviamente as pessoas reduziram um pouco as viagens. E também, se antes ficavam num hotel cinco estrelas, agora ficam num hotel quatro estrelas. Se anteriormente ficavam em um de quatro estrelas, agora ficam em um de três. (E4)

Essas análises de crise são condizentes com as afirmações de Bowditch e Buono (1992, p. 143), de que “qualquer coisa que não faça parte da própria organização ou qualquer fenômeno maior pode afetar uma organização com maior ou menor grau de intensidade.”

Assim, é visto que a flutuação do dólar gera preocupação, pois pode impedir que o número rotineiro de turistas continue viajando. Trata-se de desafios para a busca de novos posicionamentos pelas agências, visando a continuidade no mercado.

Hoje em dia, as pessoas compram na internet uma viagem inteira e querem uma consultoria de viagem, querem saber o que vão fazer quando chegar lá. Isso acontece, é um risco do nosso trabalho. Você monta o roteiro inteiro e a pessoa vai no Booking e fecha pela internet. (E1)

Meu maior concorrente é a internet, com certeza. Agência não, mas a internet sim, porque o acesso é muito fácil. (E2)

Também fica evidente que o ambiente geral de uma agência de turismo é formado por componentes econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, como afirmou Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2005, p. 27). Nos casos das agências, os ambientes mais afetados costumam ser o econômico e o tecnológico. Mas a migração do cliente para o ambiente *online* não é tão simples como se imagina.

Tem muitas agências que estão focando nessa questão de disponibilizar uma plataforma para as pessoas tentarem fazer a compra online. Eu vejo que isso é uma tendência, mas no nosso perfil, no nosso nicho de mercado, isso é incoerente, porque é a qualidade da informação que importa para uma agência física e não oferecer venda online. (E6)

Eu acho que com a crise hoje a gente tem que estar buscando cada vez mais a redução do preço, porque o lazer é a primeira coisa que as pessoas cortam, que é um serviço que não pode ser considerado uma necessidade imediata. Assim, é lógico que quando se está empregado, a pessoa tem férias, ela pensa em viajar, mas isso também mudou com a crise: agora ela pensa numa coisa mais barata e acessível. (E4)

É evidente como a internet vem mudando a forma de as agências se comportarem. Se antes o serviço consistia na montagem de um roteiro, agora os especialistas buscam personalizar ao

máximo a atividade para oferecerem algo que ninguém mais pode fazer. Mas isso tem ficado cada vez mais difícil devido à concorrência exercida por blogs de viagens e sites de leitores que relatam detalhadamente suas férias.

Alguém está procurando Punta Cana e começa a ler blogs, cada um falando uma coisa. Aí eu falo para os nossos passageiros: para de ler, porque cada um vai falar uma coisa. Cada viagem e cada um tem uma experiência diferente. Não dá para comparar. (E6)

Como foi demonstrado, os ambientes econômico e tecnológico afetam gravemente as agências de viagens. Mas não apenas esses ambientes as afetam. Também os hábitos de consumo dos clientes são alterados por essa nova rotina de ofertas disponíveis na internet. Por outro lado, mesmo que os indivíduos estejam buscando serviços mais em conta e mais rápidos e eficientes, isso não elimina a vontade de viajar, que continua presente.

Vejo cada vez mais pessoas buscando qualidade de vida, investindo em treinamentos, seja um treinamento de corrida, de musculação ou de fitness. Então, à medida que a pessoa começa a correr e a se envolver com esporte, ela quer viajar e isso vira uma prioridade na vida desses clientes. Então, eu vejo que o mercado segue em crescimento. (E4)

Verifica-se então que, do mesmo modo como é afetado pelos outros ambientes, o ambiente social também demonstra que há um mercado a ser explorado pelas agências. É isso que pode ser conferido pelo discurso de E6, que alega haver um público feminino muito interessado, por exemplo, em fazer viagens com amigas. Um público, que segundo ele, continua necessitando dos serviços e requisitando-os de uma empresa turística.

Há dez anos atrás, foi feita uma pesquisa para ver qual que era o público principal das agências e constataram que eram mulheres e profissionais liberais de 38 a 60 anos. E isso vale até hoje. Na hora que você vai ver um pequeno grupo, são amigas. Então você tem muito mais amigas viajando do que amigos viajando. Quando aparece um single, querendo viajar sempre é mulher, nunca é um homem. Elas querem ter a segurança. Então esse público não muda. (E6)

O fato de a agência estar instalada em Belo Horizonte (MG) também conta positivamente. No caso, há uma concepção de que o stress causado por grandes cidades é um aliado dos empreendimentos turísticos, já que as pessoas continuam buscando viajar e conhecer novos lugares com a finalidade de aliviar o estresse da vida atribulada das cidades grandes.

O consumo é uma necessidade das pessoas, principalmente para quem mora numa cidade grande. Uma pessoa que mora em Belo Horizonte, mora no grande centro, tem a necessidade de sair daqui, seja num feriado ou nas férias para passar 20 dias fora. Então a cultura para viajar é diferente do sujeito de cidade pequena, que vive calmamente. (E5)

Com tantas mudanças, as agências buscam formas de manter seus clientes, apostando em relacionamentos de longo prazo e nos receios que as informações disponíveis na internet ainda causam nos indivíduos. Como argumentam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), dentro do ambiente geral, componentes sociais como costumes, crenças, estilo de vida, idade, distribuição geográfica e mobilidade podem interferir em decisões. Nesse caso, os agentes apostam nos costumes dos clientes ao apontarem para os muitos erros que sites da internet ainda trazem. Também apelam para o estilo de vida de cada um ao citar a falta de contato humano e buscam enfatizar como isso pode atrapalhar uma viagem que deveria ser de férias.

Essas agências online tem um número de problemas muito alto, mas não vou falar que não funcionam. Essa crítica é uma estratégia que era utilizada antes por nós, porque essas agências online, costumam dar problemas. Assim, falamos que se você faz uma compra online, você terá problema. Mas quem viajou assim pode ver uma que funcionou muito bem, mas outra que deu tudo errado. E se você tem problema, com quem você fala? Você não tem com quem falar. E aí você fica na mão, porque são duas horas para te atender. Você comprou, teve problema, voltou para a agência física e falou: deu problema, agora quero comprar com você. (E1)

São evidências daquilo que Hitt, Ireland, Hoskisson, (2008, p. 34) discutiam: “o ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem”. Assim, faz sentido o fato de o comportamento dessas empresas ser moldado pelas mudanças que ocorrem na sociedade e que acabam incidindo em sua área de atuação.

Acabamos vendendo para pessoa física, porque como o mercado mudou, hoje não há mais fronteira de mercado. Você não pode blindar o mercado, o cliente está aqui, mora em Belo Horizonte e de repente quer comprar numa agência em Salvador, em Maceió, em qualquer outro lugar do Brasil. Ele consegue. Com isso você não pode como empresa dizer: não, não posso te atender, não quero te atender, porque a internet está aí, a pessoa entra e compra o que ela quer, a qualquer hora. (E4)

Como se tem discutido, entre os ambientes específicos, aqueles que afetam mais diretamente o dia a dia de uma agência turística são os relacionados aos clientes e aos fornecedores, como defende Oliveira (2011). O primeiro, logicamente, é aquele que move um empreendimento que planeja viagens, sendo necessário, portanto, conquistar sempre novos clientes, manter os antigos e saber lidar com as tendências para se perdurar sempre em alta, mesmo quando o mercado apresenta problemas. Os desafios são garantir a fidelidade de clientes, de forma a evitar que eles busquem outras empresas para fechar seus pacotes de viagens.

Eu sempre tenho clientes fiéis, são os clientes que compraram uma vez, gostaram e voltaram para comprar comigo mais vezes (E2).

Nossos clientes são fieis, mas se eu dou bobeira com um cliente fiel meu, se faço um roteiro ruim para ele, ele não compra comigo mais. Se erro a marcação de assento, ele não volta mais. Então ele é um cara que confia na gente, que faz o que a gente mandar para ele. Não vai nem discutir, não vai discutir preço, não vai discutir nada. Ele pergunta: é isso aí? Você já sabe o que eu gosto. Então é bom? Então está pronto. E um dia, numa viagem, por acaso eu erro e coloco ele e a família em hotel mais ou menos, que ele teve um problema na recepção. Pronto, aí acabou, então a fidelidade existe até esse ponto. (E1)

Como demonstram Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), além dos ambientes políticos e econômicos, que afetam diretamente os resultados das empresas, a interação entre clientes, fornecedores e a concorrência é ponto fundamental que irá ditar a possibilidade de uma agência de viagens ter um futuro saudável. A importância da análise do ambiente externo para alcançar vantagem competitiva é avaliada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 55) quando

argumentam que, após análise de tendências, ameaças e oportunidades ambientais, “através de combinações adequadas, a empresa consegue alcançar a competitividade e auferir retornos superiores à média”, ou seja, é necessário lidar com esses múltiplos ambientes para que uma empresa tenha uma boa possibilidade de crescer no mercado.

Tenho muita dependência de fornecedores e isso é uma coisa que para mim é muito difícil. Sou muito dinâmico na hora de negociar e se não tá bom eu retorno e reclamo. E isso no turismo, para dar certo, depende de possuir bons fornecedores. Então, isso é uma coisa que eu encaro com dificuldade, já que às vezes você quer dar uma resposta ao cliente, mas você tem que esperar um retorno da operadora, de um parceiro, que não é tão bom quanto deveria ser no seu negócio. Então, isso acaba nos afetando mesmo que a gente tente evitar. (E4)

Como se vê, o papel dos fornecedores pode ser fundamental em alguns segmentos do setor, sendo uma fonte de ameaça na atuação das empresas por sua excessiva utilização. O fato de as empresas do setor turístico não terem uma clara união entre si acaba lhes dando menos poder na hora de negociar com esses fornecedores. Contribui ainda para esse baixo poder de negociação o fato de as compras serem em baixa escala e individuais, o que aumenta o poder dos fornecedores frente às agências.

Além disso, nenhuma das agências de turismo cujos gestores foram entrevistados é líder de mercado. Isso faz com que todas precisem lidar com diversos grupos que podem afetar suas operações. A análise da situação por esse ângulo mostra a importância do modelo *stakeholder*, explicado por Bowditch e Buono (1992), segundo o qual um grupo de interessados pode afetar os objetivos de uma organização. Quando discutem o grupo de *stakeholders* de uma empresa, os autores estão se referindo a clientes, acionistas, associações de empregados, fornecedores, entre outros grupos que podem influir diretamente na sobrevivência da empresa, sendo que a agência, para sobreviver, deve atender e defender de todas as formas possíveis os interesses desse público: “o ambiente de ação direta é composto por *stakeholders*, indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição dos seus objetivos por parte de uma organização” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 145). Isso pode ser visto na fala de E1, em que o contato com uma associação de fiscais representa um grande ganho financeiro estável para o empreendimento turístico.

Ela (a agência) começou dentro da Associação dos Fiscais do Estado de Minas Gerais e a partir dali foi crescendo, desenvolvendo e ainda temos essa parceria forte com essa associação. Foi daí que começou, mas mesmo contando bastante com eles, já somos uma agência independente. (E1)

Outro problemática presente no ambiente das agências de viagens é o uso do recurso às redes de relacionamento que elas precisam fazer para se manterem estáveis e ativas no mercado. Agentes que trabalham sozinho possuem muitas dificuldades para conseguirem se manter no negócio, por isso precisam construir e alimentar uma vasta rede de relacionamento com grandes empresas e com clientes. Isso pode trazer maior flexibilidade e rapidez para o seu trabalho.

Os clientes são todos meus, sendo mais família e amigos. Quando a gente começa alguma coisa não é fácil, porque são poucos que confiam em você, então você tem que fazer um bom trabalho para ser indicado. Então, eu tenho quatro anos na área e há seis meses comecei a trabalhar sozinha, porque vi que para mim seria melhor. Então meus clientes são novos, já que não peguei clientes de ninguém. Sempre tenho clientes fiéis, são clientes que compraram uma vez, gostaram e voltaram para comprar comigo novamente. (E2)

Há evidências, nos casos estudados, de que o ambiente interfere direta e indiretamente na forma como um negócio irá se comportar. A tentativa de manter as agências de viagens, de alcançar o lucro, de conseguir se desenvolver como empreendimento, entre outras questões que surgem decorrentes do ambiente interno, externo e específico no qual a empresa está envolvida depende de como cada uma das organizações preparará sua estratégia.

4.3 As estratégias das agências de turismo diante das mudanças no ambiente competitivo

As evidências sobre a relação empresa e ambiente revelaram como agências de turismo são suscetíveis a mudanças ambientais e adaptam suas estratégias visando encontrar maneiras de enfrentar os problemas econômicos, políticos e sociais existentes que se lhes apresentam.

Como Camargos e Dias (2003) demonstram, há diferenças entre os níveis hierárquicos nos quais são tomadas as decisões dentro das empresas, mas as estratégias corporativas costumam englobar e influenciar as demais, sendo mais abrangentes. Como os autores argumentam:

Suas decisões estratégicas envolvem o delineamento do escopo corporativo, a seleção do melhor método de diversificação e a forma de competição entre as unidades de negócios. Sendo assim, a estratégia corporativa deve receber uma atenção maior da alta administração, uma vez que seu fracasso pode acarretar a falência da organização. Ela é abrangente e crucial para a sobrevivência e crescimento de uma organização. O conjunto de decisões que estão sob sua chancela influencia os objetivos, missão e rumos da organização, além de impactar significativamente a sua rentabilidade, grau de competitividade e a satisfação dos seus diversos *stakeholders*. (CAMARGOS; DIAS, 2003, p. 38)

Na análise das estratégias de agências de turismo nas visões dos gestores entrevistados, verifica-se que cada tipo de estratégia enseja a configuração de um tipo distinto de atitude, postura e comportamento estratégico, fazendo com os modelos de ações ou de suas respectivas respostas sejam fundamentalmente diferentes (ROSSETO, ROSSETO, 2001). A análise das entrevistas enseja um conjunto de temas que refletem as percepções dos agentes em relação às estratégias, apresentadas no QUADRO 4. Essas frases expostas nesse quadro sumário refletem convergências de temas expressos pela percepção dos agentes sobre as estratégias das empresas estudadas. Evidencia-se que as agências de turismo de Belo Horizonte adotam inúmeras estratégias para conseguir se manter e crescer no segmento turístico brasileiro, mesmo em tempos de crise. Para os gestores, as agências de turismo precisam se diferenciar dos produtos e serviços que são oferecidos por agências virtuais. Somente desse modo poderão trazer algo novo para os clientes. Juntamente com isso, se o preço cobrado será superior ao que se encontra nos serviços online, será preciso mostrar quais motivos para se cobrar a mais. Isso, como fica perceptível pelas percepções dos agentes de viagens, se deve a um atendimento mais personalizado, por opções de serviços únicos para cada cliente, com consultorias independentes dos horários ou datas. Além disso, entre as estratégias adotadas pelas agências, se percebe que elas são tomadas buscando criar diferenças visíveis com o que é encontrado no mundo online, assim se aposta em nichos de mercado, em consultorias para visar a fidelização e em um público que não se importa de pagar um pouco mais para ter mais serviços e qualidade à disposição.

Quadro 4 - Síntese de citações de entrevistas em relação às estratégias de agências de turismo em Belo Horizonte – MG.

O crescimento das agências será consequência de um trabalho que as diferenciem dos serviços digitais.
A internet oferece melhores preços que as agências físicas, além de terem um sistema de busca de preços eficiente e prático.
As agências físicas precisam se diferenciar, oferecendo pacotes diversos dos encontrados nas agências <i>online</i> .
Atendimento único para cada cliente, com roteiro personalizado, é uma das alternativas que as empresas físicas estão encontrando para enfrentar concorrentes e crise.
Agência e atendente precisam estar disponíveis para atendimento a qualquer hora do dia e por qualquer tipo de meio de contato, seja telefone, Skype, email, Facebook ou Whats app.
A consultoria de viagens é vista como essencial para fidelizar o cliente nas agências.
As agências de viagens físicas precisam ser referência em seus nichos de mercado.
A aposta dessas empresas está em apresentar menos serviços e mais qualidade, focando em clientes das classes A e B.
Clientes da classe C levam em conta o melhor custo em detrimento do benefício, assim acabam saindo do alcance das agências físicas.
A montagem de pacotes de viagens deve começar a ser cobrado futuramente, mesmo que o cliente não feche o negócio.
Agências físicas concorrentes começam a colaborar entre si, usando a especialização de cada uma a seu favor.
A promoção ou redução de preços não é algo planejado pelas empresas. Só há promoções quando há necessidade de fazer caixa rapidamente.
As agências de viagens preferem não arriscar ou inovar. Apegam-se ao oferecimento de novas versões do mesmo serviço.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como visto acima, entre as sínteses de 13 temas que aparecem nas entrevistas podem ser encontradas fatos e reflexões que evidenciam abordagens decorrentes das principais correntes teóricas abordadas no referencial teórico. Sendo assim, é possível constatar que a estratégia como um processo racional ainda tem um papel fundamental na interpretação do que se deve fazer, tal como o crescimento das vendas dos serviços das agências turísticas sendo uma

consequência da diferenciação dos serviços digitais e da alegação de que a internet oferece preços melhores que as agências físicas. Mas se o processo racional ainda está presente, ele não parece ser o mais adequado para o setor neste momento. Há evidências de que a adoção da estratégia de negociação como um processo contínuo, o encaminhamento da necessidade de atendimento e de roteiro personalizado para cada cliente, assim como a prática de agências se tornarem referências de seus nichos de mercado. Também se menciona a perspectiva de cobrança de serviços de montagem de roteiros de viagem, embora acompanhando a reflexão sobre a existência ou não de consciência da necessidade de cobrança, expressa no receio sobre o que essa medida causará. Verifica-se, por outro lado, que as agências de viagens físicas, diante do desafio imposto pela internet, passam a colaborar entre si, a fim de se manterem ativas no mercado.

Além disso, é possível constatar o uso de estratégias emergentes, dado que há situações em que as agências de viagens não planejam suas promoções, mas as fazem de acordo com a venda ou não de pacotes turísticos. Independentemente de estratégias que surgem sem planejamento, as agências também estão se planejando e lançando mão de estratégias deliberadas, como se pode constatar na frase que enfatiza a necessidade de se focar nos clientes da classe A e B, que geralmente não se importam de gastar um pouco mais, se tiverem com isso um pouco mais de qualidade e conforto. Verificam-se expressões de estratégias defensivas e reativas, como descreve a tipologia de Miles e Snow (1978), sendo que a primeira é encontrada em fatos das agências não se arrisquem e nem inovem, apenas apresentarem novas versões de velhos serviços, enquanto as reativas são encontradas em constatações como o fato do público de classe C não desejar serviços de agências turísticas físicas por estes serem, no geral, mais caras do que as encontradas na internet. Por sua vez, a tipologia de Porter (1980) só é encontrada quando se leva em conta a diferenciação, como visto nas frases que focam o futuro das agências no mercado de nichos. Enquanto as tipologias de Miller (1983), que focam na inovação, tomada de risco e pró-atividade, são pouco encontradas nas frases expressadas abaixo, a tipologia de Mintzberg (1988) está expressa na diferenciação por suporte e por qualidade, visto em frases com o foco no atendimento personalizado e único para cada cliente.

Segundo Camargos e Dias (2003, p. 38), a turbulência causada pelo ambiente no mercado atual faz com que a administração estratégica se estabeleça como um “processo contínuo, no qual as estratégias devem ser constantemente revistas, pois nem sempre se alcançam os

objetivos pretendidos.” Assim, entre as estratégias mencionadas pelos gestores, é possível identificar traços da estratégia de diferenciação formulada por Porter. Essa estratégia se caracteriza quando as empresas oferecem produtos únicos aos clientes, levando-os a voltar a comprar delas, caso queiram repetir a experiência. Porter (1989) acredita que uma organização deve entender os principais pontos de uma indústria, selecionar um ou mais desses pontos e atender às necessidades do cliente. Segundo o autor, assim obterá vantagem competitiva através do “preço-prêmio”. Diante das possibilidades que a internet abre no campo do turismo, oferecer um roteiro com personalização é essencial. Quanto mais focado na exclusividade, na oferta de serviços diferentes, no nível de atenção para o indivíduo, melhor. Diferenciar-se dos concorrentes, seja ao buscar nichos de mercado ou ao oferecer maior personalização dos serviços, tratando todo e qualquer cliente com a maior atenção possível, é visto como um modo para sobreviver à entrada dos novos *players*. Como os agentes deixam claro, hoje não basta montar um pacote. Também é preciso compreender as necessidades de cada cliente e se adaptar para atendê-los da melhor forma possível.

O que tem de diferenciação é fazer um pacote que atenda a demanda daquele cliente, com tudo que ele quiser. A estratégia é fugir do roteiro pronto. Hoje dificilmente vendemos um pacote pronto porque o pronto é uma excursão de ônibus. (E3)

Verifica-se que, entre as concepções sobre ações reativas às mudanças do ambiente organizacional das agências de turismo, está a visão de que quanto mais produtos ou serviços diferenciados uma empresa conseguir oferecer para os clientes, melhor. Isso vai ao encontro da proposta de que as empresas, para conseguir sobreviver e ser competitivas, precisam ser permeáveis ao meio ambiente, ou seja, devem compreender os sinais do ambiente e utilizá-los como referência para o desenvolvimento de suas atividades (CASTRO, ROSSETTO, 2003, citando CHILD, SMITH, 1987).

Vejo que quanto maior a empresa menos produtos diferenciados você consegue oferecer. Então a minha ideia, é oferecer um produto específico para grupos pequenos, com roteiros personalizados e para provas diferenciadas. Eu vejo que o turismo esportivo precisa de uma atenção especial. Senão acabo crescendo demais e caindo numa concorrência com empresas como a CVC. (E1)

Da mesma forma que os outros entrevistados, E3 também comentou a necessidade de buscar formas de oferecer para o cliente um produto que ele não pode encontrar em nenhum concorrente, isto é, nem na internet, tampouco em outras agências físicas.

A estratégia é fugir do que está pronto. O diferencial desse caso de turismo é o atendimento, poder modificar conforme o gosto do cliente, já que o turista de pacote fechado não tem opção de diferenciação de preço com outra agência. Até pode ser que ele procure outra agência, um hotel com preço maior ou preço menor, mas a diferenciação que a gente tem é na elaboração do roteiro. (E3)

Observa-se, entretanto, que não é apenas a diferenciação que vem sendo entendida como um ponto essencial para as agências de viagem. O enfoque dado para o serviço a ser oferecido costuma ser fundamental para o sucesso da agência. Como Porter (1986) deixa claro, a estratégia de enfoque centraliza a atividade em um serviço e em uma determinada linha de clientes, seja por área geográfica ou por nicho de atuação. O enfoque se justifica na ideia de abrir mão de parte do mercado, personalizando o atendimento em apenas um nicho dele. Isso faz com que os preços se justifiquem, ao mesmo tempo em que é requisitado um serviço diferenciado, preenchendo as categorias definidas por Porter (1986). Segundo o autor, essa estratégia define-se quando a empresa foca em um determinado grupo comprador, como um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Enquanto isso, na diferenciação, o enfoque assume diversas formas. Isso permite que organizações empresariais se defendam dos problemas externos ao seu ambiente. O conjunto dessas forças determina o potencial de desempenho da empresa (PORTER, 1986).

A análise das ameaças relacionadas ao modelo de Porter permite identificar os elementos da estrutura de um dado setor e determinar a importância de cada um deles nesse contexto. Isso torna possível compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho e desenvolver estratégias para neutralizá-los. A lógica é de que haverá mais eficácia em relação aos concorrentes quando a empresa disponibiliza um produto voltado para um público segmentado. Segundo o que Porter expõe, nessa estratégia uma empresa encontraria vantagem nos custos praticados dentro do seu segmento ou buscaria se diferenciar satisfazendo as necessidades do seu nicho.

Ao visar esse tipo de estratégia, não é possível seguir o primeiro tipo de estratégia definido por Porter (estratégia de liderança com base no custo total), já que as duas se excluem mutuamente. Isso foi notado nas entrevistas com os gestores das agências. Os entrevistados tentam apresentar estratégias focando em um determinado nicho de atuação. Quanto menor o público, maior a possibilidade de sucesso. Atendimento diferenciado e focado nas necessidades de um determinado grupo é essencial. Pode-se ver isso na fala de E6:

Trabalhamos vários destinos do Brasil sempre focados na natureza. Esse é o nicho de mercado que atuamos. Desempenhamos hoje no mercado mineiro e de Belo Horizonte o papel de uma operadora para outras agências. (E6)

Por sua vez, E4 foca na estreita conexão com um mercado ainda novo no Brasil, o turismo esportivo.

Neste mercado de turismo esportivos somos a referência a nível regional. Vejo que diversas agências tentaram oferecer produtos parecidos ou copiar o meu produto, só que a grande questão é a minha imagem, o meu nome, porque eu também sou atleta amador. Essas viagens que eu acompanho os grupos amadores, em 90% das oportunidades também corro. Tenho bons tempos como atleta amador. Isso acaba sendo legal para os meus passageiros, que eu possa conseguir compartilhar um pouco dessa experiência. O que comer, como descansar, entre outras coisas. Além disso, estou no meio, vivo nesse meio, treino todos os dias e que isso facilita muito. Outras agências já tentaram vender, mas não estão no meio, não são referência. Às vezes, uma pessoa que vai fazer um atendimento nem sabe qual a diferença de uma maratona para uma meia maratona, isso para o cliente pesa muito. (E4)

Da mesma forma que os outros, E3 também aponta modificações em seu trabalho decorrentes de uma nova estratégia de enfoque.

Mudou totalmente, porque era uma empresa bem maior antes e agora somos uma franquia regional, só de Minas Gerais. Isso diminuiu a visibilidade, o foco antigamente era mais quantidade do que qualidade. A gente viu que isso não adiantava nada, porque praticamente tudo era reinvestido em resolver problemas da falta da qualidade do atendimento. Então começamos uma marca nova, com novos objetivos. (E3).

Para Mintzberg(1988), uma forma de diferenciar um produto dos outros concorrentes seria oferecer um preço mais baixo para o cliente. Se os demais atributos do produto forem iguais ou não muito diferentes dos de seus concorrentes, os consumidores tendem a escolher o que tiver um preço menor. O autor afirma que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custo, conforme preconiza Porter, posto que, em sua opinião, este último se caracterizaria como uma vantagem competitiva, caso se traduzisse num menor preço para o mercado. No discurso dos entrevistados, essa opção surge apenas como uma necessidade de momento, sem haver um planejamento prévio que antecipasse quantas promoções seriam feitas ao longo do ano, nem quanto de desconto seria dado. Constata-se o fato de que sem um planejamento, as promoções acabam sendo formas desesperadas de as empresas turísticas se manterem no negócio. Como diz E1:

Fazemos muita promoção para nos mantermos no mercado. (E1)

E4 evidencia em sua fala uma visão semelhante a esta:

Não podemos ficar fazendo promoção, então fazemos apenas quando precisamos fechar nossos ganhos. Caso contrário, é só promoção de cartaz. (E4)

Da mesma forma, E6 comenta que rotineiramente diminui os preços e isso dificulta novas promoções.

Nosso preço já é o mais baixo que conseguimos. Cortamos fornecedores, diminuimos a terceirização e até o valor que cortamos para podermos manter os clientes. Mas mais que isso fica difícil fazer. (E6)

Assim como já visto nas estratégias de Porter, a diferenciação é uma necessidade dos serviços turísticos atuais. Os casos estudados evidenciam a forte presença do suporte ao cliente como

condição para que as empresas possam se manter nesse setor caracterizado pela forte concorrência e de caráter agressivo. A facilidade de contato por via de qualquer tipo de dispositivo eletrônico a qualquer horário está entre os serviços que as agências colocam como um diferencial para reter os clientes. Segundo Mintzberg (1988), a diferenciação por suporte é uma maneira de melhorar o produto, oferecendo algo a mais do que foi comprado. Geralmente isso se dá pela ampliação do nível de vantagens agregadas ao serviço, tais como possibilidade maior de financiamento, prazo de entrega menor, assistência técnica gratuita ou a oferta de outros produtos complementares. Como diz E1:

Em caso de emergência, ele pode entrar em contato direto comigo ou com a operadora. Ele liga para lá ou para mim e eu vou ligar para operadora e resolver. (E1)

Lumpkin e Dess (1996) argumentam que uma organização empreendedora deve desenvolver atividades e processos de tomada de decisão que levem a novas entradas. Nessa lógica, novas entradas serão alcançadas por meio da incorporação de um mercado atual ou de um novo mercado, mas com um novo tipo de serviço ou produto. Já Brown (1996) defende que a organização empreendedora é aquela cujo desejo e esforços encontram-se no seu empenho para ter num comportamento empreendedor, fato também verificado na análise dos casos aqui discutidos.

Eu envio comunicado informando a importância de usar o repelente o tempo inteiro, inclusive para a maioria desses clientes eu providenciava. Assim, ele chegava no aeroporto e eu já entregava o repelente. Essa é uma oportunidade de se destacar, de demonstrar os diferenciais. (E3)

Na mesma perspectiva, E6 diz que busca oferecer novos valores agregados ao produto oferecido a seus clientes, visando mantê-los interessados em fechar novos contratos.

As ações que fizemos para aumentar isso são convidar as operadoras, para quem prestamos serviços, para comer pizza e apresentar novos produtos. Também enviamos mala direta através do e-mail, detalhando algum roteiro inédito, como forma de mostrar inovações. Essas são as ações que fazemos.

E para o consumidor final, estamos começando a mobilizar anúncios no Google, no Facebook e também no Instagram, no qual concedemos descontos para quem nos curte ou nos segue. Assim envolvemos os clientes nas nossas ações. (E6)

Aqui há uma estratégia focada em se diferenciar dos concorrentes através da entrega de outros serviços agregados, como o financiamento na hora da venda, a assistência técnica pós-venda, o menor tempo de entrega do serviço ou até mesmo a oferta de produtos complementares ao adquirido pelo cliente. Isso faz com que uma organização, ao investir na transformação de seu negócio em algo de excelência, acabe superando os concorrentes e tendo uma vantagem competitiva.

Com todas essas estratégias adotadas, a ênfase na diferenciação baseada na qualidade do produto entregue também está entre as estratégias utilizadas. Essa estratégia se caracteriza por oferecer um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que aquele oferecido pelos concorrentes por ter maior confiabilidade, durabilidade ou um desempenho superior (MINTZBERG, 1988). A diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si. Da mesma forma que o foco garante um nicho de mercado e a diferenciação retém o cliente, o preço maior cobrado pelo produto, comparado com a internet, é justificado por causa da facilidade de acesso ao agente de viagens e das possibilidades de personalização dos passeios. A confiança dos viajantes em ter alguém organizando, planejando e auxiliando o processo é um fator fundamental para que os clientes aceitem pagar mais. O conhecimento pessoal mantido com os agentes é visto como um diferencial relevante na hora de convencê-los a fechar com determinada empresa de turismo. São relatos que convergem para a hipótese de Mintzberg (1987) de que as estratégias são pouco deliberadas ou deliberadas, assim como nenhuma é totalmente deliberada. Para o autor, todas as estratégias que são praticadas no dia a dia de uma empresa mesclam-se, em menor ou maior grau, mantendo um pouco do caráter deliberado e um pouco do emergente. Elas são eficazes ao se misturarem, porque refletem as condições existentes no ambiente, principalmente a capacidade para prever e a necessidade de tomar decisões rápidas contra eventos que acontecem sem que tenham sido planejados, como se percebe no comentário de E3:

Nós não somos uma agência barata, até porque se uma pessoa falar que está mais caro, eu falo que vale a pena. Você não está comprando um produto, está comprando o serviço. E o serviço não é tangível igual um sapato. Sapato

tem preço porque é igual, mas aqui não, aqui você tem a preparação, você tem um lugar bacana, você tem um atendimento e você tem telefone 24 horas. (E3)

A oferta de serviços que tenha sido fruto de decisões rápidas tem um custo nem sempre aceito facilmente pelos clientes:

Quanto mais caro, maior a argumentação que você tem que ter. Assim, nosso desafio maior é essa questão da capacitação. (E6).

A qualidade de serviços surge como uma alternativa para que os clientes mais exigentes continuem buscando os serviços das empresas físicas. Os dois são diferenciais que podem servir como elementos para que um negócio prospere, como foi indicado por Mintzberg (1988) inúmeras vezes. Assim, como argumenta o autor, uma organização sempre terá um modelo de gestão predominante, embora esse modelo possa ter variações de outros modelos. Isso se complementa com sua outra ideia de a empresa tem necessidade de uma consistência organizacional e de uma harmonia, que dependem de elementos que serão selecionados para atender a configuração específica, como no caso da ação das agências de turismo.

Os agentes reconhecem as características do setor, que se compõe de grandes operadoras ao lado de agências de pequeno porte, o que sempre implica uma comparação entre as peças com que cada uma delas pode jogar o jogo da competição.

A CVC tem uma regra que eles fretam um avião e fazem você assinar um contrato que com até 24 horas de antecedência, eles podem remanejar a sua rota aérea. É toda vez que acontece isso? Não, mas com aqueles que acontecem, o cara fala: não quero isso para minha vida. Então isso acontece e as pessoas e o público que a gente tenta atuar, ele já é um público mais selecionado. Eles querem mais qualidade e eles fogem desse negócio de CVC. (E5)

4.4 Ambiente e estratégias: os desafios das agências de turismo

A análise das entrevistas com os gestores das agências de turismo estudadas coaduna com a visão de Pelizzer (2005), para quem a agência de turismo tem a finalidade de mediadora ou intermediária entre a demanda (busca por parte do turista, consumidor ou cliente) e a oferta de serviços e produtos turísticos, que é proporcionada por fornecedores ou prestadores de serviços. Logo, a função fundamental de uma agência de turismo é atuar como uma prestadora de serviços, buscando ser mais um integrante da cadeia industrial turística, ao comercializar produtos, além de criar novos produtos. À luz de tudo isso, como foi possível verificar com as entrevistas, a grande concorrência imposta pelas agências *online* no setor turístico deixou a disputa entre as empresas muito acirrada.

Como Castells (2001) sugere, se há uma nova economia surgindo é a economia da indústria da internet e ela veio gerar o processo de desintermediação tão sentido pelas agências de viagens, por estarem inseridas no contexto de transformações tão comum aos produtos e serviços afetados pelas novas tecnologias de informação. Esse novo mercado exige, como imaginava Castells (2001), que novas competências e novos saberes sejam incorporados para que possa sobreviver à concorrência tecnológica. Ainda há debates sobre o melhor modo de adaptar essas tecnologias ao processo de funcionamento de uma agência de viagens, como se pôde constatar nas opiniões divergentes dos entrevistados. Mesmo assim, é necessário entender quais estratégias essas empresas estão desenvolvendo para evitar serem atingidas pelo avanço de novos *players* no mercado.

Diante desse cenário, as agências físicas não parecem ter feito nenhuma adoção planejada e sistemática de estratégias competitivas, tendo como base a análise das forças que fazem parte do seu ambiente. Certa análise pode ser observada apenas em casos isolados, não sendo uma prática comum a todas as agências entrevistadas. Do mesmo modo, assim como apontavam Santos, Marques, Dias, Almeida e Paiva (2003, p. 2):

O setor necessita não somente de profissionalização da gestão e de métodos administrativos simples e eficazes para a condução dos negócios, mas também do apoio de instituições que detêm o *know-how* de administração estratégica, como as universidades, para que seja realizada uma diagnose mais profunda acerca de suas características, com a finalidade de se propor e implementar iniciativas necessárias a um profundo entendimento dos parâmetros de competição e as reais forças competitivas a que estão sujeitos.

Assim como o ambiente interno, o ambiente externo afeta diretamente o funcionamento de uma agência de viagens. Tanto assim que as principais estratégias adotadas pelas empresas estão diretamente ligadas às principais mudanças que o ambiente do negócio vem sofrendo nos últimos anos. Como foi constatado, as mudanças no ambiente econômico, social e tecnológico causaram e ainda causam mudanças consideráveis na forma como os clientes se comportam, ao serem inseridas novas possibilidades e concorrentes no mercado, tornando a sobrevivência cada vez mais difícil. Então, estratégias foram desenvolvidas para responder a cada uma das mudanças pelas quais o ambiente está passando. Entretanto, em algumas empresas ou em certos contextos de mudanças imprevisíveis e profundas no meio em que estão envolvidas, as estratégias não são necessariamente desenvolvidas através de processos controlados, ordenados e transparentes. Nas agências pesquisadas não foi encontrado, em nenhuma delas, qualquer tipo de documento explícito que tratasse de estratégias do negócio. Desse modo, o que parece acontecer é um aprendizado da gestão empresarial pela descoberta de maneiras relativamente apropriadas de gerenciar as capacidades de organização interna para se estabelecer uma relação entre as empresas do setor. Tais ações levam a um processo que desenvolve uma convergência entre comportamentos que são responsáveis por configurar estratégias que não se sabe, inicialmente, quais implicações terão no futuro.

Se o ambiente econômico torna mais difícil fechar pacotes turísticos para vendas e retrai a quantidade de viagens que os clientes fazem, busca-se uma estratégia de suporte, oferecendo serviços agregados que somam vantagens para o cliente, ao mesmo tempo em que se muda parcialmente o foco do negócio, visando uma estratégia de enfoque que priorize um determinado nicho de atuação. Na outra ponta, busca-se diminuir os serviços terceirizados. Assim, se o ambiente tecnológico chegou com força, com sites buscadores que reúnem rapidamente pesquisas de passagens aéreas, hotéis e outros serviços, as agências de turismo passam a focar num serviço de diferenciação por qualidade. Há agora uma personalização maior do serviço, buscando-se atender às necessidades do cliente antes, durante e depois das viagens, tudo para que ele tenha o serviço da agência como indispensável. Enquanto isso, ao se analisar o ambiente social, tem-se a certeza de que por mais que a crise econômica atinja o setor, por mais que as novas tecnologias apresentem desafios ainda não superados, também se enxerga a necessidade cada vez maior de as pessoas viajarem, de conseguirem atingir seus objetivos, de realizarem seus desejos. Por isso são desenvolvidas estratégias de enfoque, em que uma agência oferece um serviço voltado para um tipo de cliente, seja ele um atleta que

vai correr uma maratona, um executivo que precisa comparecer a uma reunião ou um estudante que viaja para fazer um intercâmbio. Mais uma vez pode-se recorrer a Santos, Marques, Dias, Almeida e Paiva (2003, p. 11)

Ainda que se perceba a preponderância da gestão empresarial sobre as condições de mercado como fator crítico para o sucesso das empresas, não se observa uma modernização ou profissionalização do corpo gestor. Além disso, pode-se destacar a imaturidade dos dirigentes quanto à percepção da necessidade de união entre os seus componentes.

Do ponto de vista teórico, a situação das agências de turismo na atualidade pode ser analisada sob a ótica da formação das estratégias classificadas segundo três tipos principais: 1) a formação da estratégia como um processo formal e racional; 2) a formação da estratégia ocorrendo como um contínuo processo de construção; 3) a formação da estratégia como um processo que precisa ser continuamente negociado. Como já enfatizado, a terceira perspectiva acaba se apresentando como uma crítica às duas propostas anteriores de formação da estratégia. Assim, justifica-se a concepção de que a formação da estratégia é algo bastante complexo. Conforme Lindbloom (1959) e posteriormente Quinn (1980, 1988), é necessária a existência de um ator principal para dar lógica ao processo, que aqui, como se viu, esse ator é o próprio gestor. Quinn (1988, p. 104) argumenta:

A estratégia envolve forças em tão grande número e dimensão e tão vasta combinação de poderes que ninguém pode prever os acontecimentos em termos probabilísticos. Então a lógica indica que se deve proceder com flexibilidade e experimentalmente, partindo de conceitos vastos para ações específicas, retardando estas tanto quanto possível, com vista a reduzir a incerteza e se beneficiar da melhor informação disponível. Esse é o processo do incrementalismo lógico [...]. É um processo consciente, propositado e proativo, uma boa gestão.

Mintzberg (1985, 1987, 1988, 1990a) é outro teórico que compartilha a ideia de que a formação da estratégia é um processo em constante construção, sendo definida por uma estratégia de fluxo consistente de decisão nas organizações que precisam estar envolvidas. Como constatado na análise das entrevistas com os gestores de agências de turismo, eles ora visam fazer promoções para recompor o caixa, ora apresentam serviços personalizados para os clientes, ora focam na segmentação de um determinado público, ressaltando-se que um tipo de estratégia não precisa excluir a outra. Mas, ao contrário, pode incluir simultaneamente os três processos, sendo um esforço conjunto de racionalização e de planejamento estratégico.

Como já foi comentado, o surgimento da desintermediação fez com que as agências de viagens não pudessem mais limitar suas ações para alcance dos objetivos empresariais apenas à divulgação, revenda e distribuição de produtos e serviços turísticos. Foi preciso criar novas formas de trabalhar a qualidade dos serviços oferecidos, buscando oferecer, por exemplo, as consultorias de viagens. Posição já delineada por Ceron e Farah (2005, p. 163) ao dizerem que “o processo de desintermediação [...] é uma tendência irreversível. Fatos como fusões de agências, redes, franquias e agências virtuais são estratégias de sobrevivência.” Até mesmo porque a desintermediação veio eliminar aquilo que era tido como a comissão básica dos agentes, que passou a ser trocada por outros tipos de remuneração. Para Solé e Gomis (2009), o caminho é aquele que as agências já estão trilhando: deve ser prestado um serviço mais personalizado aos clientes, seja para uma viagem de lazer ou de negócios. E isso é o que tem sido chamado de consultoria. Na nova realidade, as agências de viagens foram, e ainda serão, obrigadas a investir no capital humano qualificado e especializado, pois somente assim poderiam conseguir atender às necessidades dos atuais clientes. “É fundamental compreender que, hoje em dia, a agilidade e a eficácia, aliadas ao elemento humano e às suas experiências, são “produtos” que podem concorrer com a internet e com a horda de oferta que esta traz aos consumidores” (CANDIOTO, 2012). É isso que fez os atuais agentes de viagens desenvolverem novas funções e características frente ao que já faziam.

Com o exposto até aqui, é perceptível que as inovações tecnológicas continuarão mudando o comportamento do consumidor, dos funcionários e de empresas em qualquer tipo de área da economia. A internet trouxe inúmeros avanços sobre a disponibilidade de informações e a aproximação de serviços e produtos. Isso não seria diferente no setor turístico, aliás, um dos setores mais atingidos. Na atualidade, um antigo cliente pode, sem nenhum tipo de ajuda, realizar atividades para as quais antes necessitava de um capacitado profissional, no caso, os agentes de viagens. Mas, mesmo com o avanço da tecnologia, o fator humano continua sendo fundamental no processo. O equipamento eletrônico pode dar facilidades e informações aos usuários, mas ainda não gera a credibilidade e a confiabilidade que um experiente e prestativo profissional pode oferecer.

Verifica-se que, mesmo com o processo de desintermediação, há um largo espaço para que agências de viagens possam atuar e para que os consultores e agentes prestem seus serviços da forma mais completa e eficiente possível. Trata-se, como se constatou, da busca de diferencial

competitivo pelas agências de viagem, incluindo o controle de qualidade no atendimento e um quadro de funcionários composto por indivíduos comprometidos e capacitados que possam dar aos seus clientes produtos e serviços que superem suas expectativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, buscou-se entender como as agências de viagens são afetadas pelos diversos aspectos do seu ambiente e como tomam decisões estratégicas para superar esses problemas. Para aumentar o escopo de interpretações, foram realizadas seis entrevistas em profundidade com profissionais de agências de viagens de tamanho e objetivos diferentes, todas sediadas em Belo Horizonte, Minas Gerais. Tais entrevistas tornaram possível atestar como os indivíduos se mobilizam para lidar com os problemas que surgem na gestão de um empreendimento tão passível de mudanças quanto são as agências, sempre suscetíveis a inúmeras variáveis de um ambiente competitivo.

Para compreender de forma mais abrangente como se dá o desenvolvimento dessas empresas na atual conjuntura política e econômica, foi necessário recorrer a autores que propõem diferentes análises teóricas e diferentes conceitos sobre o campo das estratégias organizacionais disponíveis. Assim, puderam ser entendidos os principais caminhos buscados pelas agências nos dias atuais. Com isso, ficou visível o quanto o cenário político incerto que o país atravessa nos últimos anos afeta as empresas, que pouco conseguem fazer para se defender. Do mesmo modo, foi possível constatar como as empresas buscam se diferenciar de seus principais concorrentes, a internet e as agências *online*, com serviços mais personalizados, oferecendo maior suporte ao cliente, dispendo-se a resolver os mínimos detalhes de uma viagem para que o turista se preocupe apenas em desfrutar suas férias, ou para que os atletas se preocupem apenas com suas competições, ou ainda para que os viajantes à negócios fiquem focados apenas na realização dos seus serviços.

Além disso, verifica-se que é necessário que os funcionários das agências desempenhem novas funções. Ficou claro, pela análise das entrevistas, que o modo de comprar e aproveitar as viagens mudou. Dessa forma, é essencial que os agentes de viagens acompanhem a tendência e ganhem novas capacidades que tornem possível o caminhar junto com essas novas tendências. Esse maior detalhamento na condução do seu trabalho de agenciar as viagens, aliado a uma maior possibilidade de personalização de todos os detalhes da viagem, é visto como uma forte, consistente e muito utilizada tática para convencer os clientes a fecharem negócios com essas agências físicas, ao invés de buscarem os serviços *online*, admitidamente mais baratos e práticos de serem utilizados.

É certo que mudanças tecnológicas irão continuar ocorrendo em qualquer mercado. Verificou-se que um dos grandes desafios para as agências de viagens é perceber como elas podem se manter inserida entre a internet e o cliente, como um elo fundamental para a realização de uma viagem adequada, seja a lazer ou a negócios.

Tornou-se claro que, na própria análise que fazem da situação, os agentes de viagem revelam fragilidades desse setor. Em tempos de crise econômica, de maior retração da economia brasileira e de uma conseqüente oferta nunca antes vista de destinos turísticos a preços mais acessíveis ao turista, todos a alguns “cliques de distância” de qualquer indivíduo em conexão com a internet, seria determinante que esses negócios buscassem formas de se reinventar. Apesar de ser uma prática corrente, constatou-se que apenas personalizar serviços e oferecer mais suporte no atendimento ao cliente não são ações suficientes para carregar todo o peso do negócio. Os desafios incluem arriscar-se em inovações, em algum conteúdo novo. Do mesmo modo, se a internet apareceu aos entrevistados como uma nova realidade a afetar o ambiente competitivo, prevaleceu uma visão, antes negativa de que ela era um caminho para a perda de seus negócios, agora mais promissora, de parceria, de coadjuvante ativa a funcionar a favor das agências.

Com isso, se as agências de viagens cujos agentes foram entrevistados para este estudo ainda se apresentam como operacionais, tendo lucro, isso se deve mais à demanda de um mercado favorável do que à apresentação de produtos novos. Esse é o maior desafio identificado, exigindo criatividade em estratégias alternativas às atualmente identificadas pelos agentes.

Limitações dessa pesquisa podem ser elencadas como desafios para novos estudos. Evidentemente que não se procurou comparar os casos estudados, tratando-os como repetições do tipo de organização. Mas a pesquisa revela que são variáveis as atividades do setor turístico, e os desafios vão além da problemática do ambiente externo, sobretudo com o surgimento das empresas consideradas como agências *online* a desafiar as agências físicas. Cabem, nesse sentido, estudos sobre o ambiente interno e maior detalhamento dos diferentes tipos de produtos que podem esconder nichos de atuação da variada gama de empresas de turismo.

REFERÊNCIAS

ABAV - Associação Brasileira de Agências de Viagens. 2011. Disponível em: <<http://abav.com.br>>. Acesso em: 5 maio 2016.

ALDEIA, M. F. S.. **A distribuição *online* no contexto da intermediação turística:** o caso de Abreu *online* – 2011. ...f. Dissertação (Mestrado em Turismo com especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos... da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Estoril) – Universidade ..., Estoril, 2011.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. de; PIERINI, V. L.; TAVARES, T. S. Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 898-914.

ANSELMO, E.. Estratégia planejada *versus* estratégia emergente e desempenho empresarial: um estudo de casos múltiplos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2007.

ANSOFF, I. H., **Strategic Management. Palgrave Macmillan, London, (1965).**

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEM, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M.; BERTERO, C. O. (Coord.). **Teoria das organizações.** São Paulo: Atlas, 2007, p. 80-116.

AZEVEDO, M. de, *et al.* Planejamento estratégico: uma alternativa diante da desintermediação para alcançar vantagem competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009. **Anais...** Salvador: ENEGEP, out. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. (Ministério do Turismo) Documento referencial turismo no Brasil 2011-2014. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2016.

BRASIL. (Ministério do Turismo) Notícia sobre a importância das agências de viagens para o turismo brasileiro. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/5521-a-import%C3%A2ncia-das-ag%C3%A2ncias-de-viagem-para-o-turismo-brasileiro.html%3E>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2016.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 128-146, jan/abr. 2011.

BROWN, T. **Resources orientation, entrepreneurial orientation and growth**: how the perception of resources availability affects small firm growth. Newark, NJ: Rutgers University, 1996.

BUCHKO, A. A. Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of the miles and snow perceived environmental uncertainty scale. **Academy of Management Journal**, New York, 37, n° 2, p. 410-425, 1994.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n° 1, janeiro/março 2003, p. 27-39.

CANCELLIER, É. L. P. de L. **Formulação de estratégias em pequenas empresas**. 1998. ... f Dissertação (Mestrado em Administração ...) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

CANDIOTO, M. F. **Agências de turismo no Brasil**: embarque imediato pelo portão dos desafios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CARDOSO, D.. **Um modelo relacional entre macroambiente, ambiente competitivo, postura estratégica e desempenho organizacional**: um estudo no setor siderúrgico. 2006. 254 p.. Tese (Doutorado em Administração do Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R.. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Out-Dez, p. 679-84**.

CASTRO, J. C. R. ; ROSSETTO, C. R.. Processo de adaptação estratégica: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE – 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 606-625.

CASTELLS, M.. **A galáxia internet**: reflexões sobre internet, negócios e sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

CAVALARI, M. M. A.; CUNHA, M. A. V. C. . Uso das tecnologias de informação e comunicação como vantagem competitiva em MPMEs em setores tradicionais. In: **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte, Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 291-305, set./dez, 2010**.

CERON, M.; FARAH, O. E.. O empreendedorismo e o turismo: ações empreendedoras no setor de agências de viagens e turismo contra o fenômeno da desintermediação. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 10, n. 3, p. 157-168, jul./set. 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria R.. Análise do ambiente. In: **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american enterprise. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1962.

COCHIA, C. B. R.; SILVA, Clóvis L. M. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea** (Edição especial) Curitiba, p. 11-35, 2004,

CRUZ, M. C.. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho**: a percepção dos funcionários do Banco Itaú. 2008. ...f. Dissertação (Mestrado em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo) – São Paulo, 2008.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: N.J: Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R. L. *et al.* Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, p.123-139, mar, 1988.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.. **Estratégias de gestão de pessoas**. Curitiba, PR: Iesde Brasil, 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, A. T.; GONÇALVES, C. A.. Macroeconomic context, relationships with stockholders and strategic factors in the determination of brazilian corporations' performance. **Latin American Business Review**, Philadelphia, v.8, n.3 , 2007.

DONAIRE, D; SILVA, M. P.; GASPAR, M. A. **Revista Turismo Visão e Ação** (Eletrônica), v. 11, n. 01, p. 112-134, jan/abr. 2009. Disponível em: < www.univali.br/revistaturismo>. Acesso em: 09 maio 2016.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**,. 313-327, 1972.

EMERY, F.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p. 21-32, 1965.

FERREIRA, J. A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das empresas da indústria transformadora: o caso português. **Panorama Socioeconómico**, Universidade de Talca, v. 25, n. 34, p. 34-47, 2007.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, V. S. da; SILVA, C. L. M. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista Administração Contemporânea**, vol.14, no. Spe, Curitiba, sept, 2010, p. 93-110.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. 2003. ...f. Tese (Doutorado em Administração da Faculdade de ...) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

GARICH, R.; CASTRO, J. M.. Combinando estratégias deliberadas e emergentes: estudo de casos em ambientes dinâmicos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2008.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

GIDDENS, A.. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica –**, v. 12, n. 1, p. 49-72, jan./abr. 2010. Disponível em: < www.univali.br/revistaturismo>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2016.

GODOY; A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **ERA**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOULART, Í. B.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GRAMKOW, F. B. **Análise da estrutura e da estratégia**: o caso AGCO do Brasil. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração da Faculdade de ...) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**: managing the moments of truth in service competition. Lexington: Lexington Books, 1990.

GULINI, P. L.. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005. ...f Dissertação (Mestrado em Administração na Faculdade) –Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. O ambiente externo: oportunidades, ameaças, competição na indústria e análise dos concorrentes. In: **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOFER, C. W. D.; SCHENDEL. **Strategy formulation**: analytical concepts. West Publishing Company. 1978,

HOFER, E. *et al.* Um estudo de formação de estratégias no contexto de pequenas empresas da cidade de Curitiba-PR. **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte**. 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/pesquisa/pesquisa_google.shtm?cx=009791019813784313549%3Aonz63jzsr68&cof=FORID%3A9&ie=ISO-8859-1&q=pib+brasil+2014&sa=Pesquisar&siteurl=www.ibge.gov.br%2Fhome%2F&ref=www.ibge.gov.br%2F&ss=2880j719542j15 >. Acesso em:

JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. **Business policy and strategic management**. 5. ed. McGraw-Hill, 1988.

KATZ, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAUDA, L. Z. A. **A virtualização do mercado e o fenômeno de desintermediação**: um estudo no segmento de viagens corporativas – 2010. TCC. (Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

LEARNED, E. P. *et al.* 1965, *Business Policy, Text and Cases*, Richard D. Irwin.

LERÍPIO, A. de A.; CAMPOS, L. M. de S.; SELIG, P. M. O papel da percepção na educação e desempenho ambiental das organizações: uma discussão sobre o tema. **Contrapontos**, v.3, n.1, p.119-129, 2003.

LEVY, P.. **O que é o virtual**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LINDBLOOM. The Science of muddling through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

FILHO, L., MOYSES, J; MENEZES, D. **Gestão estratégica**. : Editora FGV, 2015.

LUDKE, M.. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, , v. 21, n. 1, p. 135-172,

LUTHANS, F. **Organizational behavior**. New York: McGraw-Hill, 1973.

MAÑAS, A. V. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2001.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, n. 2, p. 71–87, 1991.

- MARTINET, A. C. **Management stratégique: organisation et politique.** McGraw-Hill, 1984.
- MATIAS, F. **A indústria hoteleira no Algarve: aplicação da metodologia dos grupos estratégicos.** 1992. Dissertação. (Mestrado em ... da Faculdade de ...) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 1992.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw Hill, 1978.
- MILES, R. E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review.** jul. 1978.
- Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review.** v. 12, p.133-143, 1987.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. **Management Review**, California, v. 30, n. 1, p.11-24, 1987.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework: advantages in strategic management. **Greenwich**, v. 5, p. 1- 67, 1988.
- MINTZBERG, H. Stratégie et artisanat. **Harvard l'Expansion**, , n. 47, p. 94-104, Hiver, 1987.
- MINTZBERG, H., 1988, "Strategy-making in three modes" in The Strategic Process- concepts, contexts and cases, QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., (Ed.), Prentice-Hall Inc.
- MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M. (Ed.) **The Strategic Process: concepts, contexts and cases.** Local : Prentice-Hall Inc., 1988a.
- MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.) **Perspectives on strategic management.** New York: Harper Business, 1990a.
- MINTZBERG, H. 1990b The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 11, p. 171-195, 1990b.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRANS, B. e Lampel, J. (2000), **Safári da Estratégia**, Porto Alegre, Editora Bookman.
- MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Editora Brookman, 2006.

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

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MUNIZ, K. M.; SILVA, E. D. . A estratégia no contexto (e na mente) do empreendedor. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 608-620.

MURRAY, E. A. Strategic choice as a negotiated outcome. **Management Science**, , v. 24, n. 9, p. 961-972, maio 1978.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, E. W. M. ; SILVA, G. R. . A influência do uso da Internet nas agências de viagens das principais cidades do eixo Londrina-Apucarana. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 8, n. 2, p. 34-46, jul/dez 2011.

OLIVEIRA, M. L. A. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção da Faculdade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedentes and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, n. 17, p. 460-469, 1980.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Editora Roca, 2001.

PAZINI, F. K.; CUNHA, M. A.; GIMENEZ, F. A. P. **Influência de um ambiente turbulento, estratégia e liderança no desempenho de empresas de pequeno porte: um estudo no setor industrial paranaense**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 5. 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

PEIXOTO, D. L.; NERY, Manoel Fernandes. Sobre o processo de formulação de estratégias: visões múltiplas, contra hegemônicas e possíveis para a pequena empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 6. 2010, Recife, **Anais...**Recife: , abr. 2010.

PELIZZER, H. Â. **Turismo e educação: um processo informal de ensino e aprendizagem**. São Paulo: Manole, 2005.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York, NY: Free Pass, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. R.D. Irwin Inc., 1980

QUINN, J. B. Strategic Change-Logical Incrementalism. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M., (Ed.). The strategic process-concepts: contexts and cases. New York: Prentice-Hall Inc., 1988. p. 94-104, .

RAMANANTSOA. Voyage en strategie. **Revue Française de Marketing**, n. 4, p. 21-33, mês 1984.

RIGONI, E. H.; HOPPEN, N. Instrumentos de mensuração dos tipos estratégicos: uma análise comparativa no contexto do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. .

ROSSETTO, C. R. *et al.* A relação entre o ambiente organizacional e comportamento estratégico: um estudo multicaso no setor de hospedagem (pousadas) da grande Florianópolis (SC). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ROSSETTO, C.; R.; ROSSETTO, A. M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria de construção civil – setor de edificações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2001, Londrina. **Anais...v.1**, Londrina: 2001.

SANTOS, L. C. D.; MARQUES, E. M.; DIAS, A. T.; ALMEIDA, R. M.; PAIVA, J. C. N. D. Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: Um Estudo no Setor de Confecções de Divinópolis/Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 05 de maio de 2016

SILVA, A. B. **Proposta de um conjunto de elementos de estratégia para um ambiente mesocompetitivo**: o caso da cadeia vitivinícola gaúcha. 2007. ...f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul) – Porto Alegre, 2007.

SILVA, B. A. P.. **Efeitos do ambiente competitivo, dos fatores estratégicos e da folga organizacional**. 2014. ...f. Dissertação (Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

SILVA, J. A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em Cluster.** 2004. 480 f. Tese (Doutorado em Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas) Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2004.

SIMON, H. A. **The new science of management decision.** New York: Harper & Row Publishers, 1960.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOLÉ, L.B.; GOMIS, J. M. (2009). **El nuevo paradigma de la intermediación turística.** Madrid: Pirámide.

SOUZA, J. A. V. ; FREITAS, M. C. ; QUEIROZ, T. A.. Violência contra os idosos: análise documental. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 268-272, maio/jun. 2007.

STEINER, G. A. e J. B. MINER, 1977, *Management policy and strategy- Text, Rweadings and Cases*, McMillan Publishers Inc., New York. <[Http://www.unwto.org/index.php](http://www.unwto.org/index.php)>. Acesso em: 05 maio 2016.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Management policy and strategy: text, readings and cases.** New York: McMillan Publishers Inc., 1977.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E.. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista Turismo Visão e Ação - Eletrônica -**, v. 11, n. 2. p. 157-174, maio/ago. 2009. Disponível em: www.univali.br/revistaturismo>. Acesso em: fev/2016

TELES, R. M. S.; PERUSSI, R. F.; LÍBERO, Faculdade Cásper. O comportamento do consumidor de pacotes turísticos pelo comércio eletrônico das agências de viagens no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., set. 2009, Curitiba **Anais...** Curitiba: 2009.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, S. P; FILHO, E. E.. Ciclo de criação de estratégias: mapa dos elementos intervenientes e da evolução do processo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 5., maio de 2011, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: 2011.

TERREBERRY, S. The evolution of organizational environments. **Administrative Science Quartely**, v. 1, n. 1, p. 590-613, 1968.

THIETART, R. A., **La stratégie d'entreprise.** McGraw-Hill,1984.

THOMAS, L.; AMBROSINI, V. Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. **British Journal of Management**, vol. 26, Oxford, 2015.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action.** New York: McGraw Hill, 1967.

TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias.** São Paulo: Aleph, 2001.

TRIVIÑOS; A. N. S.. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

Valor Econômico 2016. <disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4464366/pib-cai-38-em-2015-pior-retracao-desde-1990>> Acesso em 05 de fevereiro de 2016.

VILÀ, J.; CANALES, I. Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The Case Of RACC. **Long Range Planning**, New York, n. 41, p. 273-290, data de publicação, jun, 2008.e ano).

WTO – World Tourism Organization. **O que é turismo?** WTO, 2008. Disponível em: <http://www2.unwto.org/publication/compendium-tourism-statistics-data-2008-2012-2014-edition>

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. Estratégia de produção de marcas próprias: estudo multicaso em fornecedores da indústria alimentícia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., out. 2010, São Carlos. **Anais...** São Paulo, 2010.

ANEXOS

Anexo I - Roteiro de entrevista utilizado

1) Poderia me contar qual a história da empresa?	EMPRESA
2) Quem são os seus clientes?	
3) O perfil de seus clientes mudou ao longo do tempo?	AMBIENTE
4) quantas pessoas tinham quando abriu a empresa e quantas tem hoje e de que forma foi crescendo?	
5) Qual segmento em que a empresa atua? Como você acha que é esse mercado? É estável ou dinâmico? Como e porque?	
6) Poderia diferenciar em termos de maior ou menor volume de negócios quais as categorias de clientes? Classe A, B, C? vocês optaram por atingir esse público? Ou veio naturalmente? Porque?	
7) Diante da história da empresa, o que você acha que mudou na empresa?	
8) Quais os aspectos principais dessas mudanças? (econômicas, fiscais, mercado, concorrência, tecnologia, leis, regulamentos..) Como isso afeta a empresa? Se prejudica ou se beneficia, de que forma isso acontece? Vocês tomam ações pensando nesses fatores? Quais ? Como pensam essas ações?	ESTRATÉGIA
9) Como a empresa agiu diante das mudanças citadas ao longo da história? Vocês tem algum planejamento para implantação de estratégias, ou vão tomando ações a medida que as coisas vão acontecendo no mercado? Vocês tomam essas decisões baseadas somente no mercado ou também tentando antever alguma mudança? Como você vê a inovação dentro da empresa?	
10) Como vocês fidelizam seus clientes?	

11) Como vocês se diferenciam de seus concorrentes? Como as mudanças já citadas no mercado influenciam você e seus concorrentes? Há diferença? De que modo?	ESTRATÉGIA
12) Qual o maior desafio pra empresa nos dias de hoje? e quais eram os desafios no passado, no início das atividades, no meio e agora?	
13) Na sua opinião, qual o futuro das agências de viagens e do mercado de turismo no geral?	AMBIENTE
14) Quem toma as decisões hoje na empresa? Como é a participação do dono? O que geralmente é solicitado em reuniões com os funcionários?	ESTRATÉGIA
15) Como funciona a sequencia de ações da empresa quando se toma uma decisão estratégica?	
16) quais as fases mais marcantes da empresa?	
17) Como chegou no momento que está hoje? É o ideal? Quais são os planos da empresa para um futuro a curto, medio e longo prazo?	
18) Esquecendo os problemas do Brasil de hoje, como você acha que foi a evolução da sua empresa? De que forma o crescimento da empresa estava atrelado ao mercado ser bom para o turismo, ou ao fato de que voces tomarem boas decisoes? foram feitas inovações? quais?	
19) como foi a copa do mundo para voces? E as olimpiadas? De que forma atuaram?	
20) De modo geral, porque a empresa cresceu até chegar nos patamar que está hoje, e o que deve fazer pra crescer ainda mais? Qual a visão da empresa? Como pretendem alcança-la?	