



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
ANDRÉA SIMONE MACHIAVELLI PONTES

RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA
NO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

Florianópolis
2014

ANDRÉA SIMONE MACHIAVELLI PONTES

**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA
NO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO**

Trabalho de dissertação apresentado
ao Curso Mestrado em Administração,
da Universidade do Sul de Santa
Catarina, como requisito final para
obtenção do Título de Mestre em
Administração.

Orientador: Dr. Aléssio Bessa Sarquis

Florianópolis

2014

P85 Pontes, Andréa Simone Machiavelli, 1972-

Relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo / Andréa Simone Machiavelli Pontes. – 2014. 151 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis

1. Marketing – Administração. 2. Marketing turístico. 3. Concorrência. 4 Viagens. 5. Turismo. I. Sarquis, Aléssio Bessa. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.8

ANDRÉA SIMONE MACHIAVELLI PONTES

**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA
NO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de julho de 2014.

Prof. Orientador Aléssio Bessa Sarquis, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul

Prof. Jacir Leonir Casagrande, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul

Prof. Angelo Ricardo Chistoffoli, Dr.
Universidade do Alto Vale do Itajaí - Univali

Dedico este estudo à pessoa que me fez acreditar que ser empreendedor é possível, que dedicar-se ao turismo é transformar sonhos em realidade, e que me incentivou a conhecer o mundo: João – meu marido!

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo: Obrigada Senhor !!!

Obrigada a meus pais que me deram o que há de mais precioso: amor, família, educação e estudos, meus maiores exemplos. Á minha irmã com quem aprendi a ser forte e lutar. A meu marido e filho pelo amor incondicional recebido a cada abraço, a cada sorriso. Enfim, agradeço aos meus familiares, por todos os momentos que de minha ausência resultaram muito trabalho e dedicação de cada um de vocês. Obrigada por acreditarem em mim, pela força e orações de todos os momentos – os de conquistas e alegrias, os de tristeza e fraquezas. Somente uma expressão para dizer o que sinto: amo vocês!

Meus sinceros agradecimentos à Uniarp – Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe, por me proporcionar o início desta caminhada. A Faculdade de Tecnologia Senac de Caçador pelo apoio e por acreditar nesta profissional.

A minha amiga e parceira de mestrado, Scheine, pela sua paciência e dedicação, pelos estudos realizados, pelas experiências vividas, por me mostrar que o discípulo pode sim superar o mestre.

Ao meu incansável orientador prof. Aléssio, pelos ensinamentos, palavras, incentivos, exemplos e por me mostrar o caminho da academia com maestria e perfeição, e de que este pode ser somente o início de uma longa caminhada.

Agradeço a todas as empresas que participaram desta pesquisa acreditando em minha proposta. Obrigada!

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível.” (São Francisco de Assis, 1220)

RESUMO

A vantagem competitiva compreende uma posição superior da empresa em relação aos concorrentes e as estratégias de marketing podem contribuir para proporcionar a vantagem competitiva necessária no setor de agências de viagens e turismo. O estudo analisou em que medida as estratégias de marketing representam fonte de vantagem competitiva no setor de serviços de agências de viagens e turismo no Estado de Santa Catarina. Para isso, uma pesquisa de abordagem quantitativa, tipo descritiva não conclusiva, na forma de levantamento de campo (tipo *survey*), de corte transversal foi aplicada por meio de questionários autoadministrados disponibilizados na plataforma Google Docs para uma amostra de 109 organizações. A análise dos dados envolveu as técnicas *Cluster Analysis* para classificar as agências com base no desempenho competitivo, a One-way ANOVA para verificar diferenças no desempenho em função do perfil da organização e a *Correlation Canonical Analysis* para verificar se o desempenho competitivo das agências está relacionado com as estratégias de marketing. Os resultados apontaram que a grande maioria das agências pesquisadas utiliza estratégias de marketing interno, externo e interativo; que há diferenças na frequência de aplicação destas estratégias em função do porte da organização; que 03 *clusters* de agências foram identificados (agências competitivas, agências menos competitivas e agências muito competitivas) e que há correlação significativa, positiva e elevada entre desempenho competitivo das agências pesquisadas e as estratégias de marketing.

Palavras-Chave: Estratégias de Marketing. Relacionamento com Clientes. Vantagem Competitiva. Organizações de Serviços. Agências de Viagens e Turismo.

ABSTRACT

Competitive advantage comprises an upper position the company against competitors and marketing strategies can help provide the competitive advantage needed in travel agencies and tourism sector. The study examined the extent to which marketing strategies represent a source of competitive advantage in the travel and tourism agencies services sector in the State of Santa Catarina. For this, a quantitative research approach, not conclusive descriptive, in the form of field survey, cross-cut was applied through self-administered questionnaires available in the Google Docs platform for a sample of 109 organizations. Data analysis involved the techniques cluster analysis to rank agencies based on competitive performance, One-way ANOVA to verify differences in performance depending on the profile of the organization and the Canonical Correlation Analysis to verify that the competitive performance of agencies associated with marketing strategies. The results showed that the vast majority of surveyed agencies use marketing strategies internal, external and interactive; that there are differences in the frequency of application of these strategies depending on the size of the organization; that 03 clusters of agencies were identified (agencies competitive, less competitive agencies and very competitive agencies) and that there is significant, positive and high correlation between competitive performance of the agencies surveyed and marketing strategies.

Keywords: Marketing Strategies. Customer Relationship. Competitive Advantage. Service Organizations. Travel Agencies and Tourism

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de existência no mercado das agências pesquisadas.....	78
Gráfico 2 - Mercado de atuação das agências pesquisadas.....	79
Gráfico 3 - Perfil dos clientes das agências pesquisadas.....	80
Gráfico 4 - Tipos de serviços oferecidos pelas agências pesquisadas.....	81
Gráfico 5 - Quantidade de lojas próprias das agências pesquisadas.....	82
Gráfico 6 - Quantidade de funcionários das agências pesquisadas.....	83
Gráfico 7 - Média do percentual de faturamento investido em marketing - por total e porte de Agência	84
Gráfico 8 - Resultados de estratégias de marketing externo - por porte de agência (somatório dos níveis da escala 4 e 5).....	85
Gráfico 9 - Resultados de estratégias de marketing interno e interativo - por porte de agência (somatório dos níveis da escala 4 e 5).....	87
Gráfico 10 - Resultados de estratégias de relacionamento com clientes - por porte de agência (somatório dos níveis da escala 4 e 5).....	89
Gráfico 11 - Resultados da avaliação do desempenho competitivo do total de agências pesquisadas	91
Gráfico 12 - Resultados da avaliação do desempenho competitivo das agências de porte pequeno	92
Gráfico 13 - Resultados da avaliação do desempenho competitivo das agências de porte médio	93
Gráfico 14 - Resultados da avaliação dos recursos/competências de marketing segundo critérios de vantagem competitiva - por porte de agência	94
Gráfico 15 - Resultados de aspectos que mais contribuem para vantagem competitiva - por porte de agência	96
Gráfico 16 - Identificação dos <i>outliers</i> em variáveis do perfil das agências pesquisadas.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características que diferenciam bens e serviços	40
Quadro 2 - Estratégias de marketing aplicáveis em organizações de serviços..	43
Quadro 3 - Estratégia de marketing para gestão da demanda e capacidade de atendimento.....	44
Quadro 4 - Características das inovações em bens e serviços.....	45
Quadro 5 - Mudanças no setor de agências de viagens/turismo em nível nacional.....	62
Quadro 6 - Evolução e tendências do setor de turismo no Brasil.....	63
Quadro 7 - Relação dos participantes do pré-teste do questionário.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da estatística de confiabilidade pelo Alpha de Cronbach	99
Tabela 2 – Resultado do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov.....	101
Tabela 3 – Resultados da matriz de correlação das variáveis ligadas ao relacionamento com clientes.....	104
Tabela 4 - Resultados do processamento de cluster com resumo e esquema de aglomeração.....	106
Tabela 5 - Resultados de centróides para os clusters finais.....	107
Tabela 6 - Resultados da análise descritiva das variáveis para "tempo de existência"	111
Tabela 7 - Resultados do teste ANOVA One-way para "tempo de existência"	112
Tabela 8 - Resultados da análise descritiva das variáveis para "porte das agências".....	113
Tabela 9 - Resultados do teste ANOVA One-way para "porte das agências"	114
Tabela 10 - Resultados da análise descritiva das variáveis para "investimento em marketing".....	116
Tabela 11 - Resultados do teste ANOVA One-way para "investimento em marketing"	117
Tabela 12 - Resultados da análise canônica entre desempenho competitivo e estratégias de marketing.....	120
Tabela 13 - Resultados de pesos canônicos das variáveis independentes (Grupo 1).....	121
Tabela 14 - Resultados de pesos canônicos das variáveis dependentes (Grupo 2).....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de gestão do relacionamento com clientes (CRM).....	52
Figura 2 - Modelo de delineamento da pesquisa.....	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	20
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	26
2.1.1 Caracterização da estratégia empresarial.....	28
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA PARA SERVIÇOS.....	31
2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA SERVIÇOS.....	39
2.4. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	50
2.5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO.....	57
2.5.1 Mudanças e dificuldades no setor de Agências de Viagens e Turismo.....	61
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	68
3.1 FILOSOFIA DA PESQUISA.....	69
3.2 LÓGICA DA PESQUISA.....	69
3.3 ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	70
3.4 OBJETIVO DA PESQUISA.....	70
3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E HORIZONTE DE TEMPO.....	71
3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	72
3.7 MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	73
3.8 MÉTODO DE ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	74
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	77
4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA DO ESTUDO.....	77
4.2 RESULTADOS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING E RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	84
4.3 RESULTADOS DE VANTAGEM COMPETITIVA.....	90

4.4 RESULTADOS DO EXAME PRELIMINAR DOS DADOS COLETADOS.....	97
4.4.1 Análise da Consistência Interna.....	98
4.4.2 Análise da normalidade da distribuição.....	100
4.4.3 Análise de <i>Outliers</i>	102
4.4.4 Análise da linearidade.....	104
4.5 RESULTADOS DA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> DAS AGÊNCIAS PESQUISADAS.....	105
4.6 RESULTADOS DA ANÁLISE DE DIFERENÇAS NO DESEMPENHO COMPETITIVO COM BASE NO PERFIL DAS AGÊNCIAS.....	109
4.6.1 Teste 1: Diferença entre "desempenho competitivo" e "tempo de existência".....	110
4.6.2 Teste 2: Diferença entre "desempenho competitivo" e "porte".....	113
4.6.3 Teste 3: Diferença entre "desempenho competitivo" e "investimento em marketing".....	115
4.7 RESULTADOS DAS ANÁLISES ENTRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING E DESEMPENHO COMPETITIVO.....	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICES	144
APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa	145
APÊNDICE B – Carta-convite	148
APÊNDICE C - Resultados da análise descritiva das variáveis analisadas entre desempenho competitivo e tempo de existência.....	149
APÊNDICE D - Resultados da análise descritiva das variáveis analisadas entre desempenho competitivo e porte das agências.....	150
APÊNDICE E - Resultados da análise descritiva das variáveis analisadas entre desempenho competitivo e investimento em marketing.....	151

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o tema do presente estudo e descreve sobre a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos do estudo (geral e específicos), e a relevância/justificativas do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

O setor de turismo tem papel econômico-social relevante e oferece oportunidades para empresas de diferentes portes e ramos de atividade. A demanda do turismo está associada ao nível de consumo da população e tem sido fortemente influenciada pelo nível de renda e pela atividade econômica do país. Conforme a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2010), os dados sobre a evolução do turismo mundial no período de 2000 a 2012 indicam que os momentos de crescimento econômico coincidem com os de crescimento na demanda do turístico, sugerindo a existência de correlação positiva entre desempenho econômico e desempenho do turismo. No período analisado, a Ásia e o Pacífico registraram os maiores crescimentos dentre todas as regiões pesquisadas, com aumento de 7% na quantidade de turistas. A África obteve aumento de 6%, equivalente à cerca de três milhões de turistas. As Américas tiveram crescimento de 5%, enquanto a Europa (região mais visitada do mundo e responsável por mais da metade da demanda mundial) cresceu 3%, cerca de 18 milhões de turistas. As previsões da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2010) para 2013 são também positivas e indicam a tendência de manutenção deste crescimento, principalmente nas regiões Ásia e Pacífico (5% a 6% a.a.), África (4% a 6%), Américas (3% a 4%) e Europa (2% a 3%).

No contexto brasileiro, em 2011 a quantidade de turistas internacionais atingiu nível recorde (nove milhões de turistas) e os gastos dos turistas no país cresceram 14,4%, atingindo cerca de US\$ 6,7 milhões. A quantidade de brasileiros que viajaram pelo país foi também elevada. Estudo realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe, 2012) revelou que em 2011 foram 58,9 milhões de brasileiros que fizeram pelo menos uma viagem doméstica no último ano. Em 2007, o país teve cerca de 49,7 milhões de viajantes. Este crescimento tem sido explicado

pela inclusão do turismo de baixa renda, cujo crescimento foi de 21% em relação ao ano anterior.

Dentre as organizações que atuam no setor de turismo, as agências de viagens e turismo se destacam pela quantidade de organizações e pela relevância do papel desempenhado no processo de intermediação. Conforme Beni (2003), as agências de viagens/turismo são empresas comerciais prestadoras de serviços que informam, organizam e tomam as medidas necessárias para quem deseja viajar ou fazer turismo. No âmbito da administração uma organização compreende: associação, coletividade, corporação, entidade ou instituição. No contexto deste estudo o termo organização será utilizado para denotar empresas comerciais caracterizadas como agência de viagens e turismo. As agências de viagens e turismo oferecem serviços de transporte, hotelaria e manifestações turísticas, organizam viagens individuais e coletivas, por meio de programas (pacotes) desenvolvidos pela organização ou pelos próprios clientes. Estas organizações têm a função de atender as necessidades de turistas/viajantes, e oferecer serviços especializados em planejamento, organização e informações sobre viagens e turismo. A atuação da agência de viagens e turismo envolve assessoramento, organização de viagens e promoção de destinos e serviços turísticos. As agências de viagens atuam no processo de compra e venda de serviços turísticos, com ações de intermediação entre fornecedores de turismo e clientes finais (consumidores, empresariais ou governamentais). Tradicionalmente, estas organizações desempenham papel relevante no setor de turismo, pois atuam como canal facilitador na distribuição de produtos/serviços especializados e produzem pacotes de viagens contendo hotéis, entretenimentos, passagens e restaurantes, por exemplo (Borges e Guardia, 2012).

No estado de Santa Catarina existem cadastradas 782 agências de viagens entre agências do tipo emissiva – aquela que organiza, vende e presta consultoria de viagens para clientes que saem de sua região ou país permanecendo por mais de 24 horas e menos de um ano no destino, e do tipo receptiva – aquela que recebe clientes de outras regiões ou países em seus destinos turísticos, oferecendo a eles serviços turísticos locais, permanecendo estes clientes mais de 24 horas e menos de um ano no local de chegada, conforme dados do Cadastrar – cadastro de fornecedores de serviços turísticos do Ministério do Turismo com base em 2012.

Consulta preliminar sobre as características do setor de Agências de Viagens e Turismo e sobre a evolução histórica do setor no Estado de Santa Catarina foi realizada através de consulta nos portais eletrônicos (sites) das principais instituições representativas de classe, incluindo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens) no âmbito nacional e estadual, Sindetur SC (Sindicato das Empresas de Turismo) e FCDL (Federação da Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina) e somente dados institucionais, de cadastro ou de faturamento do setor foram encontrados.

Em seguida foi realizada consulta sobre estudos acadêmicos (Trabalho de Conclusão de Curso, Monografias, artigos científicos, Dissertações de Mestrado ou Teses de Doutorado) que trouxessem resultados sobre as características do setor de Agências de Viagens e Turismo e a evolução histórica do setor no Estado de Santa Catarina por intermédio do portal (site) das universidades que possuem cursos de Graduação, Pós Graduação *Lato Sensu* ou *Stricto Sensu* em Turismo na região, incluindo UNIVALI (Universidade do Vale do Itajaí), UNISUL (Universidade do Sul de Santa Catarina), FURB (Universidade Regional de Blumenau), IFSC (Instituto Federal de Santa Catarina) e IES/SC (Instituto de Ensino Superior de SC), e nenhum trabalho relevante sobre o tema do presente estudo foi identificado.

O estudo de Borges e Guardia (2012) analisou a produção acadêmica sobre o setor de serviços de agências de viagens/turismo no período 2006-2011, publicada em revistas classificadas na Qualis/CAPES ligadas ao tema turismo, e revelou a existência ainda de poucos estudos acadêmicos sobre o assunto. Em nível nacional, apenas 18 estudos foram encontrados no período analisado e 7 das 16 revistas científicas pesquisadas não continham qualquer artigo sobre o tema. Dentre os estudos identificados predominam pesquisas exploratória e descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. Os resultados do estudo apontam a necessidade de novos estudos sobre o tema, tendo em vista a contribuição das agências de viagens/turismo para o setor de turismo e desenvolvimento de destinos turísticos.

Segundo Brasil (2006), o advento da Internet gerou mudanças significativas no comportamento dos consumidores de turismo e, por conseguinte, no comportamento dos fornecedores de serviços turísticos. Os consumidores passaram a pesquisar, montar e elaborar sozinhos seus próprios roteiros de viagem e a comprar diretamente os serviços de passagens aéreas, reservas de hotéis,

passeios e acompanhamento de guias turísticos. Até então, tais serviços eram contratados predominantemente por meio de agências de viagens e turismo, que possuíam contratos firmados com companhias aéreas e operadoras de turismo. Hoje, o consumidor tem acesso irrestrito a qualquer informação sobre destinos turísticos, ofertas de produtos, hotéis, companhias aéreas e operadoras de turismo, forçando as agências de viagem a intensificarem seus investimentos em marketing. Os fornecedores que atuavam antes por meio de agências de viagens/turismo deixam de lado a parceria e passaram a atender diretamente por meio da Internet os diversos tipos de clientes (turistas, viajantes, empresas, governos), inclusive oferecendo tarifas reduzidas pela venda direta.

Segundo Menezes e Staxhyn (2011), antes do surgimento da Internet as agências de viagens/turismo trabalhavam basicamente com duas funções: intermediação de serviços e operação de serviços. Estas organizações planejavam as viagens, realizando a parte operacional, que envolve o cuidado com os aspectos básicos da viagem/turismo: transporte, alimentação e hospedagem. O cliente saía da agência com a certeza de que a sua demanda estava planejada e organizada. As mudanças no mercado de turismo tornaram, no entanto, a atuação das agências de viagens e turismo mais complicada, principalmente em função da elevação nos níveis de sofisticação e exigência dos clientes (Holanda, 2003). Para recuperar a competitividade de mercado as agências de viagens/turismo precisaram mudar seus métodos de trabalho e a forma de relacionamento com clientes e fornecedores do setor. As novas relações comerciais requerem profissionais atualizados e competências adequadas aos novos desafios do mercado. As agências de viagem/turismo precisaram rever a forma de relacionamento com o mercado, aprimorar suas estratégias de marketing/vendas, e fortalecer a vantagem competitiva da organização junto ao mercado.

O estudo de Flores, Cavalcante e Raye (2012) sobre o uso da tecnologia da informação e comunicação nas agências de viagens/turismo apontou que o e-mail é a ferramenta mais utilizada, no mesmo nível da telefonia fixa e móvel, e que as mídias sociais apresentaram um nível de utilização significativo, principalmente no relacionamento com os clientes, embora estas sejam ainda pouco utilizadas na promoção de produtos e serviços das organizações. O estudo revelou também que as agências de viagens/turismo utilizam pouco as ferramentas de informação e comunicação no relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros comerciais,

e que a promoção de produtos/serviços segue ainda os padrões tradicionais (material impresso, e-mail e telefone).

A pesquisa de Barros (2005) apontou também que as agências de viagens e turismo estão também pressionadas pela redução no comissionamento (receitas de comissões) das empresas aéreas, pelo surgimento de novos concorrentes virtuais (com escala de operação e estruturas de custo mais enxutas), e pela ampliação da disponibilização de informações sobre destinos e produtos turísticos. Os resultados do estudo apontam ainda que a utilização da Internet está muito aquém das possibilidades, que as agências de viagens não estão inovando na intensidade necessária (principalmente no mix de produtos e serviços) e que não estão conseguindo explorar as potencialidades da Internet no relacionamento com clientes. O trabalho mostra ainda que a Internet é usada quase que exclusivamente para disponibilização de informações institucionais e que há necessidade de mais estudos sobre o assunto.

A estratégia empresarial compreende um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus processos orientados para o consecução dos objetivos estabelecidos (Porter, 2009; Mintberg, 2006). Ao passo que, a vantagem competitiva compreende uma posição superior que determinada empresa tem em relação aos concorrentes em decorrência de recursos e/ou capacidades que dispõe, preferencialmente valiosos, raros, difíceis de imitação e/ou insubstituíveis (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008). A obtenção de vantagem competitiva depende também do acompanhamento da implementação das estratégias desejadas em termos de desempenho, tempo e custo (Zapellini, 2005).

Atualmente, a maioria das organizações de serviços enfrenta concorrência acirrada e os profissionais de marketing precisam descobrir novos modos de criar vantagens competitivas perante os concorrentes (Lovelock e Wirtz, 2006). À medida que a concorrência se intensifica, aumenta também a necessidade de se diferenciar perante os clientes, de pensar sistematicamente os fatores dos processos de serviços e buscar oportunidades de vantagem competitiva por meio de atributos valorizados pelos clientes-alvo. Estudo realizado por Freire (2005) aponta que estratégias de marketing são necessárias à empresa do ramo de agências de viagens/turismo, em função da evolução do mercado e do comportamento dos clientes, e porque o ritmo das novas tecnologias tendem a revolucionar os modelos de negócios no setor. O estudo sugere ainda que pesquisas sobre estratégias de

marketing em agências de viagens/turismo são necessárias em diferentes regiões do Brasil.

De acordo com o estudo de Queiroga (2011), as estratégias de marketing no setor de turístico são fortemente influenciadas por fatores externos (aspectos mercadológicos), incluindo questões políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. O estudo revela, pela análise dos casos estudados, que a inexistência de planos de marketing não inviabiliza o uso de estratégias de marketing, e que a busca por informações, inovações, profissionalização e qualidade possibilita a obtenção de vantagem competitiva para as organizações.

A pesquisa de Pelissari et al (2011) procurou levantar as estratégias de marketing utilizadas na obtenção de vantagem competitiva e identificar os diferenciais competitivos de uma organização por meio de estudo de caso. Os resultados revelaram que na prática as estratégias de marketing não são essencialmente elaboradas segundo a teoria, nem são as vezes bem formuladas, e que é possível perceber, em alguns momentos, certa falta de sintonia em relação aos objetivos organizacionais estabelecidos. No entanto, o estudo aponta que aspectos valorizados pelos clientes (inclusive a qualidade dos produtos) são estratégias de marketing relevantes e que podem gerar vantagem competitiva relevante junto ao mercado.

Com base no contexto apresentado, decidiu-se pela realização do presente estudo com o seguinte problema de pesquisa:

As estratégias de marketing representam fonte de vantagem competitiva no setor de serviços de agências de viagens e turismo?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos de estudo são resultados que se pretende alcançar e necessários para solução do problema de pesquisa estabelecido (Cooper e Schindler, 2003). Abaixo contém os objetivos (geral e específicos) estabelecidos para o presente estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar em que medida as estratégias de marketing representam fonte de vantagem competitiva no setor de serviços de agências de viagens e turismo no Estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as estratégias de marketing empregadas e o processo de relacionamento com clientes;
- b) Classificar as agências de viagens/turismo pesquisadas em *clusters* com base no desempenho competitivo;
- c) Verificar se há diferenças no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo em função de tempo de existência, porte e investimento em marketing;
- d) Apontar as estratégias de marketing que mais contribuem para a obtenção de vantagem competitiva;
- e) Verificar se o desempenho competitivo das agências está relacionado (correlação) às estratégias de marketing e às características do relacionamento com clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As justificativas para realização do presente estudo estão baseadas em argumentos de natureza teórica e prática. Um argumento teórico, de origem acadêmica, é a reduzida quantidade de estudos em nível nacional sobre o setor de agências de viagens/turismo, principalmente sobre a relação “estratégias de marketing” e “vantagem competitiva”. Pesquisa sobre as palavras-chaves (descritores) "estratégia de marketing", "relacionamento com clientes", "vantagem competitiva" e "agências de viagens e turismo" junto as bases de dados CAPES, EBSCO, SCIELO, SPELL, Domínio Público e BDTD revelou a existência de 58

estudos na forma de artigos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, mas nenhum envolvendo a relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva no setor. Apenas 15 trabalhos foram identificados tratando exclusivamente do tema agências de viagens e turismo, os quais estão apresentados na fundamentação teórica.

Justifica-se também o desenvolvimento deste projeto pela necessidade de aprofundamento do conhecimento acadêmico sobre a aplicação de estratégias de marketing pelas agências de viagens e turismo no Brasil, e a necessidade de analisar, a partir de dados empíricos quantitativos, a situação competitiva das agências de viagens e turismo, frente as mudanças ocorridas no ambiente competitivo destas organizações, como apontado por Menezes e Staxhyn (2011), Barros (2005) e Holanda (2003).

Argumentos de natureza prática são fatores de origem social e gerencial. As justificativas deste estudo de natureza prática são a relevância econômico-social do setor de turismo, as dificuldades de mercado enfrentadas pelas agências de viagens/turismo e a importância da aplicação de estratégias de marketing como elemento de vantagem competitiva pelas organizações, e a experiência profissional da pesquisadora no setor na região meio oeste de Santa Catarina como proprietária e dirigente por 16 anos, que possibilitou adquirir um grande conhecimento do setor, desenvolvendo uma relação com o trade turístico o que facilitou a realização do estudo e a coleta de dados. Quanto à relevância do setor de turismo, estudo realizado pela Organização Mundial de Turismo (OMT, 2010) revelou que nos últimos anos o fluxo de turistas em nível internacional teve um crescimento significativo, superando a casa de um bilhão de turistas/ano e que, apesar da instabilidade econômica mundial, no período de 2010 a 2012 a demanda do turismo internacional teve crescimento de 9%. Para 2013 as previsões da OMT são também positivas e as estimativas apontam para a manutenção da tendência de crescimento do setor. No contexto brasileiro, em 2011 a quantidade de desembarques internacionais foi recorde e os gastos dos turistas estrangeiros atingindo a cifra de US\$ 6,7 milhões. O número de brasileiros que viajaram pelo país foi também elevado e está em crescimento.

De acordo com o Ministério do Turismo (Brasil 2012), em 2012 o Brasil possuía 14.420 agências de viagens e turismo cadastradas formalmente (incluindo turismo emissivo e receptivo), sendo que destas 765 estavam localizadas no Estado

de Santa Catarina. Para o Ministério do Turismo as agências de viagens e turismo são um dos alicerces da indústria do turismo nacional e contribuem para a movimentação turística e formação do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Em 2009, o setor de turismo faturou cerca de R\$ 103,7 bilhões e representou quase 4% do PIB nacional. Estes aspectos apontam a dimensão da relevância econômica e social do setor no âmbito nacional.

O ramo de agências de viagens e turismo tem, no entanto, enfrentado algumas dificuldades de mercado que justificam também a realização deste estudo. Conforme a pesquisa de Borges e Guardia (2012), a evolução da tecnologia da informação influenciou significativamente a forma de atuação das organizações do setor, principalmente as agências de viagens e turismo. Com o advento da *Internet*, os produtos turísticos estão hoje acessíveis em nível global, a um custo mais baixo e com maior rapidez do que nos sistemas de distribuição tradicionais. O turista encontra hoje qualquer serviço de viagem que desejar sem precisar se deslocar (basta acessar a Internet) e as agências de viagens/turismo têm agora como concorrentes direto qualquer organização de turismo que atue por meio da Internet, incluindo as outras agências virtuais e os próprios fornecedores tradicionais (companhias aéreas, hotéis, operadoras de turismo).

Nos últimos anos, houve também redução significativa no percentual de comissão pago pelos fornecedores às agências de viagens e turismo (Oliveira e Silva Santos, 2005). No caso das companhias aéreas, por exemplo, o que antes era 13% do valor da tarifa negociada, hoje algumas companhias chegam a pagar apenas 7%. Nos Estados Unidos e em alguns países da Europa esse pagamento já foi até mesmo eliminado e obrigou às agências a reformularem a sua estrutura organizacional e a forma de atendimento aos clientes. Hoje, as agências americanas e européias oferecem serviços consultoria e assessoria em viagens/turismo e cobram taxas adicionais aos clientes pelos serviços prestados.

Dados do Ministério do Turismo (Brasil 2012) revelaram também que desde 2006 tem ocorrido a elevação na quantidade de turistas que realizam sozinhos a organização, reserva e compra de serviços turísticos e, conseqüentemente, não contratam os serviços de agências de viagens/turismo. Em 2011, por exemplo, apenas 15,8% dos pesquisados utilizaram agências de viagens/turismo no caso de serviços avulsos (ex: reserva de hotéis, compra de

passagens aéreas ou reserva de passeios), e que apenas 14,1% utilizaram os serviços de agências de viagens/turismo na compra de pacotes turísticos.

Outra justificativa prática para realização deste estudo é a importância da aplicação de estratégias de marketing como elemento de vantagem competitiva pelas agências de viagens e turismo. O mercado de serviços de viagens e turismo encontra-se altamente competitivo, com fornecedores (ex: companhias de passagens aéreas, hotéis e operadores logísticos) que comercializam diretamente seus serviços e consumidores cada vez mais exigentes, que buscam produtos/serviços diferenciados. A prática de marketing pode proporcionar às agências de viagens/turismo as condições necessárias para a atuação adequada junto ao mercado desejado, melhorar a competitividade da organização e a melhor satisfação das necessidades/expectativas dos clientes-alvo. O cenário competitivo atual exige das agências de viagens/turismo maior atenção na captação e manutenção da clientela, mudando do foco de intermediação de vendas para o foco na oferta de produtos e serviços diferenciados e orientados para o mercado (Gorni, Dreher e Machado, 2009). Assim, as agências de viagens necessitam melhor compreender o processo de gestão de marketing e de aplicação das estratégias de marketing como elemento de vantagem competitiva, caso queiram recuperar a sua posição competitiva junto ao mercado e elevar o desempenho da organização (GORNI, DREHER e MACHADO, 2009).

Por fim, o foco na análise da relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo propicia ao presente estudo um caráter de originalidade e distinção em relação a outros estudos existentes; como os de Menezes e Staxhyn (2011), Oliveira e Ikeda (2002), Silva e Nascimento (2005), Lauda (2010), Longhini e Borges (2005) ou de Gorni, Dreher e Machado (2010), e porque a consulta nas bases de dados já mencionadas não apontaram a existência de nenhum estudo com o mesmo problema de pesquisa em nível nacional.

Espera-se que este estudo possa também despertar no âmbito acadêmico e das organizações de turismo maior atenção para um ramo da economia que tem atualmente futuro incerto e que está fortemente influenciado pelas tendências tecnológicas e mudanças no comportamento do mercado (o ramo de agências de viagens e turismo). Com efeito, as agências de viagens e turismo

precisam conhecer melhor a sua situação competitiva junto ao mercado e aprimorar a utilização das estratégias de marketing como elemento de vantagem competitiva sustentável frente à concorrência pela Internet e à mudança no comportamento dos consumidores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um levantamento bibliográfico pode fornecer o embasamento teórico necessário para a realização de estudos empíricos. Este capítulo apresenta o resultado do levantamento bibliográfico realizado para apoiar a fundamentação teórica do presente estudo e aborda os seguintes tópicos: fundamentos da administração estratégica (2.1), vantagem competitiva para serviços (2.2), estratégias de marketing para serviços (2.3), processo de relacionamento com clientes (2.4) e caracterização do setor de agências de viagens e turismo (2.5). Os tópicos 2.2, 2.3 e 2.4 foram selecionados porque contém os conceitos teóricos e pressupostos centrais relacionados ao problema do estudo; enquanto os tópicos 2.1 e 2.5 foram abordados porque localizam a temática deste estudo (estratégia de marketing para vantagem competitiva) no seu campo de pesquisa e no contexto do setor/ramo de atividade em estudo.

2.1 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Herrera (2011), administração estratégica compreende o conjunto de orientações, decisões e ações que contribuem para geração de desempenho superior da organização no longo prazo. Ela pode envolver a utilização de novas funcionalidades do negócio, aquisição ou desenvolvimento de competências, uso do capital humano, desenvolvimento de novas tecnologias, reconfiguração dos canais de relacionamento com mercado e o aproveitamento adequado de determinadas oportunidades de mercado, por exemplo.

Para Oliveira (2009), administração estratégica é um conjunto de princípios, normas e funções pertencentes ao processo de planejamento estratégico empresarial, e envolve a gestão dos fatores ambientais relevantes e a otimização dos recursos e competências da organização. Ansoff e Mcdonell (1993) já afirmaram que a administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas organizacionais e com a manutenção das relações entre a organização e o seu ambiente competitivo. Para Bernardi (2003), a administração estratégica compreende um modelo de gestão que se baseia na interação cooperativa e sistêmica com propósito de planejamento, organização e controle da organização.

Segundo Tavares (1991), o conceito de administração estratégica surgiu para solucionar um dos problemas do planejamento empresarial: o processo de implementação das estratégias. Conforme o autor, a administração estratégica é um sistema concebido para auxiliar na antecipação, tomada de decisões estratégicas e na implementação de estratégias relevantes da organização. Uma decisão estratégica envolve a criação, mudança ou manutenção dos rumos da organização, algo que tende a gerar custo e riscos para o desempenho da organização. Cada tipo de estratégia demanda ênfase em determinados aspectos da estrutura, recursos ou competências da organização, variando conforme à linha da estratégia escolhida. Os riscos decorrem da própria dinâmica da evolução do mercado e das relações do sistema da organização quando da implementação das estratégias selecionadas (BERNARDI, 2003; AAKER, 2001). Ao passo que Costa (2002) entende a administração estratégica como um processo sistemático, deliberado, liderado e acompanhado pela direção geral da organização, que envolve dirigentes, gerentes e pessoas-chave responsáveis pela continuidade, permanência e crescimento da organização.

Segundo Tavares (2000), a administração estratégica reúne o planejamento estratégico e a gestão organizacional em um único processo e compreende um conjunto de atividades e estratégias organizacionais planejadas deliberadamente para integrar os objetivos, recursos e capacidades da organização ao ambiente externo. Thompson e Strickland (2000) entendem que a administração estratégica é o processo por meio do qual dirigentes estabelecem a direção de longo alcance da organização e definem o desempenho esperado, as estratégias adequadas e grau de comprometimentos das diferentes áreas funcionais. Para estes autores, a administração estratégica requer a definição de missão empresarial e visão organizacional, bem como o estabelecimento de relações adequadas com *stakeholders* relevantes do ambiente competitivo.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) a administração estratégica é uma série de passos que a alta administração deve executar e inclui tarefas como analisar oportunidades e ameaças no ambiente externo; analisar pontos fortes e fracos do ambiente interno; estabelecer missão, visão e objetivos estratégicos; formular estratégias que permitam o alcance dos objetivos estabelecidos; implementar adequadamente as estratégias formuladas; controlar o desempenho das estratégias da organização. De forma semelhante, Certo e Peter (1993) definem

administração estratégica como uma série de etapas e atividades que incluem a análise do ambiente, o estabelecimento da diretriz organizacional, a formulação da estratégia organizacional, a implementação das estratégias formuladas e o controle estratégico do desempenho organizacional.

Conforme Longenecker, Moone e Petty (1997), embora as várias etapas e atividades da administração estratégica sejam apresentados sequencialmente e estejam inter-relacionados, este processo ocorre de forma dinâmica, interativa e em sequencia não linear. Cada estágio deste processo depende da conjunção dos resultados dos demais e podem ocorrer mudanças e revisões em qualquer atividade por parte dos diferentes atores envolvidos (dirigentes e gestores da organização). De fato, o processo de administração estratégica requer a gestão sistematicamente das decisões tomadas e o acompanhamento da evolução da implementação. Bateman e Snell (1998) definem administração estratégica como um processo de formulação e implementação de objetivos estratégicos e de formulação das estratégias organizacionais relevantes para determinado ambiente competitivo, devendo os gestores pensar estrategicamente a organização e atuar com visão de longo prazo, sem desconsiderar as questões táticas/operacionais decorrentes do dia-a-dia da organização. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica é cada vez mais essencial no contexto organizacional e requer um enfoque sistemático na gestão do posicionamento da organização com relação ao ambiente competitivo de modo a assegurar o desempenho desejado.

2.1.1 Caracterização da estratégia empresarial

Segundo Maximiano (2006), o termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa a arte do general e na época napoleônica representava à arte de dirigir forças militares durante um conflito. O significado do termo incorpora questões econômicas e políticas destinadas a aumentar as possibilidades de vitória em conflitos/combates militares. Segundo Porter (1996), no contexto empresarial, a estratégia compreende a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver vantagem competitiva perante concorrentes relevantes e está relacionada à escolha das diferentes formas de competir (onde, como, quando e com quem competir).

Conforme Whittington (2006), a estratégia empresarial decorre da definição dos objetivos e metas organizacionais e está relacionada à decisão sobre

a aplicação de recursos e a execução das ações necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos. Segundo o autor, no contexto organizacional, o interesse pelo estudo da estratégia foi intensificado com o reconhecimento de que o ambiente externo é dinâmico e que tem grande influência sobre o desempenho da organização. De fato, a definição de objetivos organizacionais não é suficiente para orientação da estratégia empresarial frente aos desafios, ameaças e oportunidades do ambiente competitivo. A estratégia empresarial pode estar focalizada em aspectos da gestão do portfólio de produtos, da diversificação do negócio, da alocação de recursos ou do direcionamento dos esforços organizacionais para grupos de clientes específicos, por exemplo (Hrebiniak, 2005).

De acordo com Mintzberg et al(2006), a estratégia empresarial é o modelo de decisões que define o escopo de negócios da organização a partir de objetivos, propósitos e metas organizacionais estabelecidos, e que orienta políticas e planos para o atingimento do desempenho desejado. Segundo Ghemawat (2007), a decisão sobre a estratégia empresarial deve envolver diferentes aspectos, incluindo a interdependência das escolhas dos envolvidos e as suas expectativas quanto ao comportamento de cada escolha. Para Wriht, Kroll e Parnell (2000), o processo de definição das estratégias empresariais compreende as seguintes etapas/atividades: a formulação da estratégia (i.e., desenvolvimento da estratégia empresarial); implementação da estratégia (colocação da estratégia em ação) e o controle estratégico (modificação ou reforço da implementação para assegurar os resultados desejados). Conforme Kwasnicka (2006), à medida que a estratégia empresarial é implementada, esta deve ser acompanhada e contralada, pois ajustes/correções de rumo são frequentemente necessários.

Mintzberg et al (2006), definem estratégia empresarial como padrão ou plano que integra objetivos, políticas e ações da organização em determinado período de tempo. Quando bem formulada, a estratégia empresarial ajuda a colocar recursos e capacidades organizacionais em posição diferenciada e viável de operacionalização, pois devem considerar também as limitações da organização, as mudanças do ambiente e forma de atuação dos competidores relevantes. Na verdade, estes autores apontam cinco tipos de definições de estratégia empresarial (conhecidos como os P's da estratégia): plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia como plano compreende a diretriz para lidar com determinada situação (algum tipo de ação consciente pretendida). A estratégia como

pretexto é manobra específica para superar a concorrência. A estratégia como padrão é corrente de ações frequentes realizadas. A estratégia como posição é a localização da organização em um ambiente competitivo. A estratégia como perspectiva é a maneira como a organização percebe o seu negócio perante o mercado.

Segundo Alday (2012), a estratégia empresarial pode ser identificada por um observador treinado, a partir da avaliação do comportamento, recursos e forma de atuação da organização. Claro que algumas estratégias empresariais podem ser implícitas, não verbalizadas pelos altos executivos ou apresentar um comportamento difuso do ponto de vista de um observador externo. No entanto, o perfil da estratégia empresarial pode ser melhor identificado se a organização for analisada em relação aos seus demais competidores. Para Porter (1996), há três opções principais de estratégias competitivas. A primeira é a competitividade com base no custo, na qual a organização centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação de volume de produção e na minimização de gastos. Neste caso, o preço é o principal atrativo para o consumidor. A segunda opção de competitividade é a baseada na diferenciação, algo que requer investimento pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa & desenvolvimento, recursos humanos e qualidade para obtenção de diferenciais necessários perante a concorrência. A terceira opção é estratégia competitiva com base em foco (com uso de segmentação e nichos de mercado), que implica na escolha de mercados-alvo específicos, que podem ser atendidos por meio de diferenciação ou custo. Para Porter (2009) superar os concorrentes requer um posicionamento estratégico definido e relevante decorrente do desempenho de atividades diferentes ou das mesmas atividades mas de maneira diferente dos concorrentes.

Segundo Andion e Fava (2012), a definição da estratégia empresarial deve ocorrer durante o processo de gestão da organização e envolver os dirigentes, gestores e equipes relevantes. Assim, a decisão sobre o planejamento estratégico deixa de ser função exclusiva de determinado departamento/função e torna-se atribuição de todos os níveis estratégico da organização. Segundo Maximiano (2006), desta forma as áreas funcionais se juntam mais facilmente na definição de missão, objetivos e estratégias da organização, e na colocação em prática do planejamento estratégico estabelecido.

A formulação da estratégia empresarial requer a avaliação dos diferentes fatores que influenciam no desempenho da organização (variáveis do ambiente interno e externo) e as opções de escolhas de estratégias pode estar interligadas ou serem antagônicas. Para Maximiano (2006), a estratégia empresarial envolve a seleção de fatores e tendências de longo prazo, aspectos complexos e relevantes da organização e do mercado e que não devem ser alterados a todo o momento. Para Kwasnicka (2006), três fatores principais devem ser considerados na escolha da estratégia empresarial: aquilo que a organização faz, aquilo que os concorrentes fazem, e os fatores relacionados ao acaso. Para Castor (2009), a estratégia empresarial deve ser estabelecida considerando o período de tempo, a situação da organização e o comportamento do mercado, estando esta intimamente associada ao processo de decisão e à situação do ambiente da organização.

Para Johnson e Whittington (2005), a estratégia empresarial é afetada pelas forças ambientais, pela capacidade estratégica da organização e pelos valores/expectativas daqueles que têm o poder de decisão na organização. O estudo de Sá e Medeiros (2007) citou como fatores que afetam a estratégia empresarial aspectos econômicos, político-legal, socioculturais, tecnológicos (origem externa), flexibilidade na política interna e formas de entrada no mercado (origem interna), por exemplo. Estes fatores podem afetar também o processo de escolha da vantagem competitiva no contexto das organizações de serviços.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA PARA SERVIÇOS

Conforme Vasconcelos e Brito (2004), a expressão “vantagem competitiva” tem sido muito utilizada na literatura de estratégia, mas a sua definição não é ainda precisa e há diferentes formas de abordagem do tema. Ansoff (1991) a definiu como a vantagem de perceber, de maneira pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a forma de atuação da organização. Rumelt (1991) define vantagem competitiva como a obtenção de desempenho superior em relação aos competidores em determinado mercado-alvo. Barney (2002), por sua vez, afirmou que uma organização possui vantagem competitiva quando apresenta desempenho consistentemente superior à média de mercado. Segundo Besanko et al (2004), a vantagem competitiva tem sido utilizada para explicar as diferenças de desempenho entre várias organizações e seus resultados de mercado.

Organizações que possuem desempenho superior dispõem geralmente alguma vantagem competitiva que possibilita a criação de valor percebido acima da medida dos concorrentes (PETERAF e BARNEY, 2003).

Segundo Whittington (2006), a vantagem competitiva reflete a situação dos recursos e competências da organização e está relacionada à capacidade de geração de valor percebido e à posição de mercado da organização em relação aos concorrentes. Cada organização busca conquistar seus objetivos de mercado e superar a concorrência direta, e para isso a vantagem competitiva é necessária. Conforme Maximiano (2006), a vantagem competitiva é a essência da estratégia empresarial, e representa os motivos que fazem determinada marca ou produto obterem a preferência de determinados consumidores-alvo e desempenho organizacional superior aos concorrentes. Segundo Ito et al (2012), uma organização possui vantagem competitiva quando dispõe de estratégia bem sucedida na criação de valor aos clientes, de maneira não similar nem inferior aos concorrentes. Criar valor para os compradores que exceda o custo de fabricação dos produtos é a meta de qualquer estratégia de vantagem competitiva (PORTER, 1985).

Para Brito e Brito (2012), quando se busca a obtenção de vantagem competitiva, deve-se considerar intensidade e velocidade de implementação da estratégia, e seus possíveis impactos sobre as métricas de desempenho da organização. A vantagem competitiva requer a avaliação, em relação aos concorrentes, de produtos e mercados da organização. Assim, a vantagem competitiva pode ser resultado do ambiente onde a organização opera, da situação organizacional e da forma de atuação dos administradores (OLIVEIRA, 2001; OLIVEIRA, 2009). As competências dos administradores pode fazer com que a organização se diferencie das demais e obter eventualmente alguma vantagem competitiva sustentável. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a vantagem competitiva requer alguma capacidade, recurso ou competência da organização que seja valioso, raro, custoso de imitação e insubstituível no contexto do ambiente de negócio. Conforme Peteraf e Barney (2003), a vantagem competitiva requer competências relevantes, que não tenham substitutos diretos e que sejam difíceis de obtenção pelos concorrentes. Essas são características relevantes de capacidades, recursos ou competências como fontes de vantagem competitiva sustentável nas organizações.

As teorias do posicionamento estratégico sustentam que a vantagem competitiva pode derivar de recursos específicos, da execução de funções organizacionais estratégicas e/ou de posições de mercado privilegiadas pela organização (COFF, 2010). Assim, a cadeia de valor proposta Porter (1985) pode ser um instrumento para identificação de oportunidades na criação e retenção de valor percebido e, conseqüentemente, na obtenção de vantagem competitiva sustentável (ALMEIDA, VALE e FORTE, 2010). O conceito de cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas pela organização desde o relacionamento com fornecedores até à entrega de produtos ao cliente final (PORTER, 1985). Uma empresa conquista vantagem competitiva quando coloca em prática as atividades/funções relevantes da cadeia de valor, de forma mais barata ou melhor que a concorrência.

Segundo Andion e Fava (2012), organizações de serviços podem obter vantagem competitiva por meio da cadeia de valor, seja com base no custo baixo (o que impacta no nível de preços e na estrutura de custos) ou na oferta de diferenciais competitivos que agreguem valor ao cliente-final. A diferenciação competitiva envolve a utilização de recursos e capacidades de marketing para diferenciar marcas, produtos e/ou serviços de apoio da organização em relação aos demais concorrentes. Gaspar et al (2010) define a diferenciação como a criação de um serviço que seja singular no âmbito do setor/mercado de atuação da organização e percebido como relevante pelos seus clientes-alvo. Se a organização concorre com várias ofertas similares, precisa focar em facilitar a vida do cliente em termos de comodidade ou economia de tempo, por exemplo; ou em personalizar seus serviços conforme perfil, necessidades e expectativas dos diferentes clientes-alvo, o que a torna mais difícil ser trocada pelos concorrentes (VASCONCELOS E BRITO, 2004). Conforme Simões (2005), as organizações que escolhem vantagem competitiva com base na diferenciação devem preocupar-se em disponibilizar produtos e serviços de apoio que satisfaçam as necessidades individuais de seus clientes e o mix de serviço pode ser um diferencial relevante capaz de gerar vantagem competitiva sustentável.

Segundo Manfredini (2005), na identificação de fontes de vantagem competitiva, os fatores posição de custos relativos, valor percebido pelos clientes e proposta de valor dos concorrentes devem considerados, assim como os aspectos desejados e valorizados pelos consumidores-alvo da organização. Organizações

competitivas são aquelas que buscam obter alguma posição destacada no seu mercado de atuação e dedicam o tempo necessário para antecipar as mudanças de mercado e para identificar fontes relevantes de vantagem competitiva. Em verdade, cada organização tem internamente um conjunto de dados/informações relevantes que pode possibilitar a identificação de fontes de vantagens competitivas, principalmente com as pessoas que atuam na linha de frente da organização, aqueles que lidam no dia-a-dia com os clientes (MANFREDINI, 2005). Destas informações podem surgir respostas importantes sobre possíveis fontes de vantagem competitiva (sejam temporárias ou sustentáveis) também para as organizações de serviços. A vantagem competitiva requer a criação de valor percebido e no setor de serviços recursos/competências da organização podem ser fontes de geração de valor e vantagem competitiva sustentável (ALMEIDA, VALE e FORTE, 2010; BAHRY e TOLFO, 2005).

Segundo Barney (2002), a vantagem competitiva surge tanto do valor percebido que a organização é capaz de criar como do valor monetário que os clientes-alvo estão dispostos a pagar pelos serviços da organização. O valor percebido é mais atraente quando a oferta da organização custa menos que os concorrentes para os mesmos benefícios ou quando na oferta há benefícios diferenciados que compensam o preço superior dos serviços. Talvez por isso, Whittington (2006) tenha afirmado que a vantagem competitiva não é fruto apenas da posse de recursos e competências competitivos ou mesmo do poder de mercado da organização, mas também do valor criado pela conexão de elementos relevantes do ambiente interno e externo da organização. As empresas que obtêm vantagem competitiva são aquelas que entregam de forma bem sucedida valor e satisfação aos clientes-alvo, que obtêm repetições no ciclo de compras e conseguem rentabilidade ou desempenho de mercado superior à concorrência direta (ZAPPELLINI, 2005).

O conceito de vantagem competitiva é um construto dominante em vários estudos acadêmicos sobre desempenho organizacional no setor de serviços. O ensaio teórico de Brito e Brito (2012), por exemplo, discutiu o conceito de vantagem competitiva com base em diferentes estudos acadêmicos e analisou como a vantagem competitiva se relaciona com o desempenho organizacional. O estudo contém a revisão da evolução do conceito de vantagem competitiva e da convergência deste conceito em direção à criação de valor percebido, e aponta as

diferenças entre as diversas abordagens/perspectivas. Os resultados sugerem a existência de uma lógica causal entre vantagem competitiva e desempenho financeiro organizacional, e fornecem algumas implicações relevantes para o uso de indicadores financeiros na avaliação da vantagem competitiva.

O estudo de Brito e Vasconcelos (2004), por sua vez, analisou a heterogeneidade do desempenho de diferentes organizações e apresenta proposta de métrica para mensuração da vantagem competitiva. O estudo contém um trabalho empírico interessante com resultados de 252 empresas brasileiras no período de 1998 a 2001, e seus resultados apontam que mais de 35% das empresas analisadas apresentam vantagem ou desvantagem competitiva (com nível de significância de 0,05), e que no mercado nacional não é fato raro a presença de desempenho superior nas organizações. A proposta de mensuração apresentada possibilita isolar a vantagem competitiva de outros fatores que afetam o desempenho organizacional, medir apenas os fatores intrínsecos à organização (que contribuem para avaliação mais consistente da vantagem competitiva), comparar organizações de diferentes setores/ramos ou países, e avaliar quantitativamente em quanto uma vantagem competitiva é maior ou menor do que outra, com resultados testados estatisticamente.

O estudo de Almeida, Vale e Forte (2010) procurou evidenciar as fragilidades das estratégias organizacionais que buscam vantagem competitiva por meio de aspectos de processos emocionais. Para isso, um estudo de caso em empresa canadense de serviços foi realizado, com coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade, dados secundários (provenientes de mídias eletrônicas e impressas) e três meses de observação participante. Os resultados apontam que apesar do crescimento rápido da organização, há certos desafios ligados à consolidação das relações emocionais que precisam ser superados, pois a criação de valor com base em aspectos emocionais é, ao mesmo tempo, fator de sucesso e de risco na estratégia empresarial da organização. O estudo reconhece a importância do uso de aspectos emocionais como fonte de vantagem competitiva, mas reconhece também que seu uso implica em riscos relacionados à dificuldade de mensuração dos aspectos psicológicos e à compreensão dos fatores que podem causar os diferentes tipos de estados emocionais nos clientes.

A pesquisa de Manfredini (2005) discutiu os fatores que possibilitam vantagem competitiva em uma organização de serviços educacionais no Estado de

São Paulo e, para isso, aplicou pesquisa qualitativa, de abordagem descritiva, comparativa e na forma de estudo de caso. Os resultados apontam que quando os processos organizacionais são fortes e concentrados, a organização tende a dispor mais de habilidades e recursos que possibilitam vantagem competitiva, mas que para isso precisa construir vantagens únicas (diferenciadas) e empregar os avanços tecnológicos para oferecer mais agilidade no atendimento às demandas dos clientes. O estudo apontou também como principais fatores de vantagem competitiva no setor os seguintes: tradição, programas de gratuidade, infra estrutura física, equipe de pessoal, método/sistemas de operação e a relação custo-benefício dos serviços.

O estudo de Bahry e Tolfo (2005) no setor de serviços bancários analisou o uso da competência dos colaboradores na obtenção de vantagem competitiva. O estudo envolveu a aplicação de pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de análise documental e questionários com os funcionários que participaram de um programa de formação/aperfeiçoamento em nível superior. Os resultados apontam que a universidade corporativa contribui para obtenção de vantagem competitiva por meio do desenvolvimento das competências pessoais necessárias no âmbito do pessoal de serviços e que as mudanças ocorridas nas relações com clientes (advindas especialmente das novas tecnologias) fizeram com que as organizações investigadas investissem mais no desenvolvimento dos colaboradores. Segundo os autores, no setor de serviços bancários a vantagem competitiva é determinada, no primeiro momento, pelo valor de uso identificado, criado e entregue ao cliente e, no segundo momento, pelo valor de troca estabelecido entre as partes.

O ensaio teórico de Ito et al (2012) analisou a relação entre vantagem competitiva e estratégia empresarial, buscando explorar as principais definições de valor e suas implicações nas investigações sobre vantagem competitiva. Os autores afirmam que a vantagem competitiva pode ser entendida como governança de um sistema de firmas alinhado para a criação e entrega de valor aos clientes-alvo, e que aspectos do valor são essenciais para definição da vantagem competitiva, entendida como o diferencial que a organização consegue na satisfação das necessidades dos clientes-alvo, e que não pode ser implementado com facilidade pelos concorrentes. O estudo aponta também que nas organizações de serviços não só a produção, mas também a transação é determinante na construção da vantagem competitiva, o que inclui a participação dos consumidores no processo de produção dos serviços.

O estudo de Zapellini (2005) buscou identificar os indicadores estratégicos que contribuem para definição da vantagem competitiva em uma organização de serviços de transportes do Estado de Santa Catarina. A pesquisa foi realizada na forma de estudo de caso único, de abordagem fenomenológico-qualitativo com 140 funcionários de diferentes níveis funcionais envolvidos na elaboração de planejamentos da organização. Os resultados revelam que, na percepção dos todos os entrevistados, o planejamento pode ser um elemento potencializador da vantagem competitiva da organização, mas requer acompanhamento em termos de desempenho, tempo e custo, e que a organização deve também atuar prontamente na resolução de problemas/dificuldades identificados e promover as ações necessárias para assegurar a implementação dos planos estabelecidos.

A pesquisa de Simões (2005) analisou as estratégias de serviços como fonte de vantagem competitiva em empresas brasileiras de telefonia móvel, por meio de estudo descritivo exploratório com informação de fontes primárias e secundárias no período de 2002 a 2005. Os resultados apontam que a estratégia de serviço permite a obtenção de vantagem competitiva sustentável quando privilegia o cliente e obtém o comprometimento de áreas e envolvidos necessários na sua implementação. A pesquisa revela também que um grande desafio para as organizações de serviços é agregar os diversos conceitos relacionados à vantagem competitiva ao negócio, aos processos organizacionais críticos, cultura, valores, missão e visão da organização, além do alinhamento adequado no planejamento estratégico.

O trabalho de Gaspar et al (2010) analisou o uso de ferramentas de atendimento virtual aos clientes em grandes hotéis resort de luxo e apontou que as organizações subutilizam o potencial das ferramentas de atendimento virtual no relacionamento com o mercado e que mesmo os hotéis resort classificados com desempenho elevado apresentam uma utilização tímida das ferramentas de atendimento virtual. As ferramentas mais empregadas são e-mail, formulário eletrônico para submissão, autosserviço e mapa do site; enquanto as menos utilizadas são e-mail de resposta automática, FAQ, chat instantâneo, personalização de site, grupos de discussão e vídeo-conferência, sendo que as quatro últimas sequer foram apontadas pelas organizações pesquisadas. Mendonça (2008) estudou as implicações estratégicas das alianças e redes na obtenção de vantagem

competitiva no setor de serviços de telecomunicações. Para o autor a constituição de alianças e redes como iniciativa estratégica pode auxiliar no aproveitamento de oportunidades de mercado, na redução de ameaças de mercado e no desenvolvimento de recursos organizacionais, possibilitando assim a contribuição de vantagens competitivas. Todas as organizações pesquisadas apontaram que a qualidade dos serviços e o desenvolvimento de novos produtos constituem processos organizacionais relevante na busca de vantagem competitiva sustentável no setor de serviços.

Féris (2006) investigou o uso da estratégia de segmentação de mercado como elemento de vantagem competitiva no setor de turismo, e analisou as agências de viagens e turismo que utilizam segmentação de mercado como estratégia de marketing. A metodologia aplicada foi estudo de caso com questionários autoadministrados, entrevistas e análise documental. Os resultados apontam que há grande potencial para aplicação da segmentação de mercado no setor de agências de viagens e turismo, mas que a maioria das organizações não atuam de forma segmentada no relacionamento com clientes. As organizações pesquisadas usam na seleção dos clientes-alvo o *feeling* pessoal dos dirigentes e a observação do comportamento dos consumidores, e apontaram como justificativas para isso os elevados custos da pesquisa de mercado necessária, as deficiências internas no sistema de comunicação/informações e a falta de vontade política dos dirigentes das organizações.

Oliveira (2013) estudou, por meio de estudo de caso único no setor de serviços de telecomunicações, como o posicionamento da marca é gerido quando ocorre a introdução de inovações de ruptura com propósito de vantagem competitiva. O autor aponta que nos serviços de telecomunicações grande parte do sucesso empresarial surge em decorrência da capacidade de gerenciar questões inerentes ao processo de operacionalização dos serviços. Os resultados revelam uma influência significativa da inovação tecnológica no posicionamento de marca, com maior impacto nos fatores relacionados ao produto, promoção, pessoas e mix de serviços da organização. A pesquisa revelou também o poder das tecnologias emergentes em transformar competências externas da organização e conseguir resultados positivos nas dimensões do negócio e da marca, inclusive com possibilidade de reverter situação competitiva desfavorável da organização.

Kim e Mauborgne (2005) sugerem que a inovação é necessária na busca da vantagem competitiva e que as organizações devem introduzir inovações que tornem a concorrência irrelevante. Segundo os autores, a adoção de estratégias inovadoras e desconhecidas pela concorrência possibilita a obtenção de vantagem competitiva sustentável, melhor sucesso na captação de novos clientes e desempenho de mercado superior em relação à concorrência. Assim, as organizações de serviços, no caso as agências de viagens e turismo em estudo, precisam adaptar-se as novas tecnologias emergências, promover a introdução de inovações e investir em recursos e competências de marketing que possam contribuir para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no mercado de atuação.

Por fim, o conceito de vantagem competitiva está intimamente ligado ao desempenho superior da organização, mas esta ligação tem múltiplas abordagens e pode ser mensurada com base em diferentes critérios. A estratégia de marketing adequada possibilita a obtenção de desempenho bem-sucedido em determinada linha de negócios ou mercado-alvo, bem como reforçar a posição competitiva da organização ao longo do tempo. O contexto de mercado das agências de viagens e turismo (com características como dinâmico e competitivo) requer a busca de diferenciação competitiva por meio de inovação nos serviços e na forma de relacionamento com o mercado e com os diversos tipos de clientes da organização. Para isso, é necessário o adequado entendimento e seleção das estratégias de marketing aplicáveis ao setor de agências de viagens e turismo.

2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA SERVIÇOS

Segundo Kotler (2000), marketing é um processo social pelo qual pessoas, grupos e organizações obtém aquilo que necessitam com a criação, oferta e livre negociação de bens e serviços de valor. Minadeo (2008) define marketing como a orientação de mercado baseada nas necessidades, expectativas e valores dos clientes-alvo, e que envolve conquista, fidelização e construção de relacionamentos duradouros pela organização. Segundo a *American Marketing Association* (AMA 2014), marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que

beneficie a organização e seu público-alvo. Assim, marketing tem como missão promover a satisfação dos clientes e a vantagem competitiva da organização (CKZINCOTA ET AL, 2001). Conforme Sampaio e Fagundes (2008), a tarefa de marketing é atrair clientes, oferecer valor superior e manter os clientes, satisfazendo as suas necessidades.

Embora o marketing de serviços tenha diferenças na *praxis* em relação ao marketing de organizações de produtos manufaturados (produtos tangíveis), a sua definição não carece de enunciado diferente e os princípios básicos que fundamentam o marketing são igualmente aplicáveis para bens, serviços e organizações (SARQUIS, 2009). No entanto, no contexto deste estudo a definição de serviço é necessária e compreende um "ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, normalmente intangível, que é oferecido à venda, na forma de um conjunto de benefícios, sem resultar na propriedade de algo, com o objetivo de satisfazer necessidades, e que envolve geralmente algum tipo de interação entre o prestador de serviço e o cliente" (SARQUIS, 2009, p.2).

O Quadro 1 contém as principais características que diferenciam serviços e bens manufaturados, e que causam impacto na forma de gestão de marketing nas organizações de serviços. Estas características são: intangibilidade (serviços não podem ser tocados, visto ou cheirados), inseparabilidade (serviços são produzidos e consumidos simultaneamente), uniformidade (serviços dependem de quem, quando e onde são executados, o que leva à variação de qualidade e produtividade) e perecibilidade (serviços não podem ser estocados e isso dificulta a gestão dos recursos organizacionais e do equilíbrio entre demanda e capacidade de atendimento).

Quadro 1 - Características que diferenciam bens e serviços

CARACTERÍSTICA	SERVIÇOS	BENS
Relação com os clientes	Envolve relação contínua com os clientes	Envolve uma relação impessoal e breve, embora a força e duração das relações estejam crescendo
Perecibilidade	Só podem ser usados no momento em que são oferecidos	Bens podem ser usados em momento posterior ao da produção
Intangibilidade	Ao final, o cliente possui apenas lembranças ou resultados	Ciente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou doados
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que fornece	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras
Esforço do cliente	Cliente pode participar da produção	O envolvimento do cliente pode ser

	do serviço	limitado (comprar o produto final e usá-lo)
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com variação de qualidade	As variações de qualidade e diferenças em relação aos padrões podem ser corrigidas antes da entrega aos clientes.

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2000).

As organizações de serviços necessitam de estratégias de marketing para obter competitividade de mercado. As estratégias de marketing são utilizadas na escolha de mercados-alvo, no lançamento de novos produtos, na prospecção de novos clientes e no relacionamento com clientes, por exemplo. Estratégias de marketing são definidas como meios empregados pela organização para consecução dos objetivos de marketing estabelecidos e incluem decisões sobre aplicação dos recursos disponíveis e implementação de esforços mercadológicos necessários para obtenção dos resultados desejados (SARQUIS, 2009). Segundo Kotler (2006), estratégias de marketing são meios pelos quais a organização se relaciona com o mercado, e incluem aspectos relacionados a produtos, preços, promoções, prazos e atendimento dos clientes. Para Crocco et al. (2006), estratégias de marketing são decisões sobre como a organização pretende abordar determinados mercados e realizar trocas comerciais com os consumidores.

Nas organizações de serviços, as estratégias de marketing são definidas a partir da avaliação dos objetivos de mercado, das características dos clientes-alvo, da forma de atuação da concorrência e das demais variáveis relevantes dos ambientes externo e interno da organização. Conforme Yanaze (2006), o sucesso das estratégias de marketing depende do conhecimento de produto e mercados, e do planejamento adequado da matriz de produto-mercado da organização. Segundo Ansoff (1991), esta matriz é uma ferramenta de análise da situação estratégica da organização e auxilia nas definições de estratégias de mercado por meio das seguintes opções: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação do negócio. Quando executado de forma adequada, o planejamento das estratégias de marketing possibilita direcionar mais rapidamente a organização para mercados atraentes; estabelecer vantagens competitivas mais sustentáveis; melhorar a comunicação interna entre as diferentes áreas da organização, favorecendo o processo de implementação das estratégias;

otimizar a alocação dos recursos de marketing da organização (SARQUIS E PIZZINATTO, 2013).

As estratégias de marketing para serviços podem incluir aspectos relacionados à segmentação de mercado, seleção de públicos-alvo, diferenciação competitiva, posicionamento da marca e definições sobre produtos, preços, distribuição, logística, comunicação e vendas da organização. Conforme Souza, Gosling e Gonçalves (2013), o composto de marketing (conhecido também como *marketing mix*) contém o conjunto de recursos e ferramentas que podem ser aplicados na definição das estratégias de marketing e que auxilia o gestor de marketing na tarefa de desenvolver a combinação correta das diferentes ferramentas de marketing tendo em vista os objetivos de mercado desejados.

O Quadro 2 contém exemplos de estratégias relacionadas aos diversos componentes do composto de marketing de organizações de serviços, segundo Freire (2005). No caso do mix de produtos, uma estratégia de marketing pode ser dispor de características inovadoras em produtos da organização. No caso do mix de comunicação/vendas, exemplos de estratégias de marketing são investir em propaganda ou promoção de vendas e buscar negócios em novos mercados consumidores. Exemplos de estratégias do mix de processos de serviços são elevar os padrões de qualidade dos serviços, elevar a satisfação dos clientes e avaliar o desempenho da organização em relação aos concorrentes.

Quadro 2 - Estratégias de marketing aplicáveis em organizações de serviços

COMPOSTO DE MARKETING	ESTRATÉGIAS DE MARKETING
Mix de processos	- Assegurar a qualidade dos serviços oferecidos - Estabelecer padrões mais elevados para qualidade dos serviços - Verificar a satisfação dos clientes e qualidade dos serviços - Monitoramento o desempenho da empresa e dos concorrentes
Mix de produtos	- Incluir características inovadoras ao produto - Lançar novos produtos ou novos serviços de apoio
Mix de preço	- Ofertar condições diferenciadas de preço (preços diferenciados) - Ofertar descontos ou condições de crédito diferenciados
Mix de comunicação e vendas	- Investir em promoções (propaganda, venda pessoal, promoções) - Aumentar a cobertura de venda - Desenvolver novas parcerias comerciais (intermediários) - Buscar novos mercados consumidores
Mix de pessoas	- Motivar funcionários para trabalhar em equipe - Incentivar os funcionários para satisfação dos clientes - Contratar ou treinar pessoas para execução de diferentes serviços - Verificar regularmente a satisfação dos funcionários

Fonte: adaptado de Freire (2005)

Segundo Grabicoski (2008), as características dos serviços exigem estratégias de marketing para minimizar o impacto do desequilíbrio entre a capacidade de atendimento da organização e a demanda do mercado, e esta é uma das principais dificuldades no setor de serviços. O Quadro 3 contém com conjunto de estratégias de marketing utilizadas por organizações de serviços para minimizar o desequilíbrio entre demanda e capacidade de atendimento. Na gestão da demanda em período de baixa, as organizações de serviços podem, por exemplo: posicionar de forma diferente as várias ofertas de serviços, intensificar os esforços de propaganda, oferecer descontos especiais, buscar segmentos de clientes sem restrições quanto ao tempo, e desenvolver programas de marketing para grupos de clientes, negócios, indústrias e governos específicos. Na gestão da capacidade de atendimento em períodos de alta, as organizações podem: contratar empregados temporários, alugar equipamentos extras de outras empresas, alugar instalações temporárias, trabalhar com banco de horas para funcionários, fazer o descarte de clientes ou atender somente os clientes regulares/habituais, por exemplo.

Quadro 3 - Estratégia de marketing para gestão da demanda e capacidade de atendimento.

Situação	Estratégias
Gerenciamento de Demanda	- posicionar as ofertas de serviços diferentemente durante o período de baixa demanda - oferecer serviços diferenciados no período de baixa demanda - aumentar a propaganda da marca no período de baixa demanda - oferecer descontos especiais no período de baixa - praticar preços menores no período de baixa demanda - buscar segmentos de clientes que não têm restrições quanto ao tempo - direcionar esforços para grupos de clientes, negócios, indústrias e governos
Desenvolvimento de Inteligência	- usar sistemas de reservas para venda antecipada de diárias - estimar a demanda esperada dos serviços por período - aplicar calendário de eventos ou situações especiais com potencial para afetar a demanda
Gerenciamento de Capacidade	- contratar empregados temporários para períodos de alta - alugar equipamentos extras para períodos de alta - obter instalações temporárias para períodos de alta - aumentar o número de funcionários nos períodos de alta - ter funcionários em regime de hora-extra no período de alta - atender somente clientes regulares durante o período de alta - subcontratar outras empresas no períodos de alta - deixar a realização de treinamentos para o período de baixa - subcontratar serviços para outras empresas no período de baixa
Redução de Riscos	- pagar funcionários conforme a participação nos serviços (ou comissão s/vendas) - manter funcionários temporários ou extras - treinar funcionários para executar diferentes tarefas - contratar funcionários com horários flexíveis - fazer com que o cliente assuma parte da execução dos serviços.

Fonte: adaptado de Grabicoski (2008)

No setor de serviços, as estratégias de marketing podem estar relacionadas também à introdução de inovações em produtos/serviços, processos organizacionais e na forma de relacionamento com os mercados-alvo. Conforme Barboza et al (2013), inovações são necessárias em mercados com concorrência acirrada, variedade de ofertas, mensagens promocionais frequentes, exigência dos consumidores e quando há necessidade de melhoria na rentabilidade da organização. Os mercados de serviços exigem cada vez mais qualidade e menor custo, e o nível de competição entre as organizações tem se intensificado (SCARPIN ET AL, 2011).

A inovação em serviços pode ser utilizada para aprimorar as estratégias de marketing da organização, seja promovendo melhorias na produtividade, agilidade e interação com os clientes. Inovações podem ser introduzidas, por exemplo, com propósito de diminuir o prazo de entrega dos serviços, diferenciar a oferta de produtos, melhorar o relacionamento com parceiros comerciais e agregar

valor percebido aos serviços da organização (SCARPIN ET AL, 2011). No entanto, no setor de serviços desenvolver ambientes propícios à inovação não é tarefa fácil e requer boas ideias, recursos financeiros, compartilhamento de informações e cultura organizacional apropriada. O desempenho de processos de inovação dependente de diversas variáveis, incluindo características do setor, existência de oportunidades tecnológicas, acumulação de conhecimento/expertise pela organização, pessoal qualificado e recursos financeiros.

O Quadro 4 apresenta as principais diferenças no processo de inovação em bens e serviços, como apontado por Howells (2000). As principais características diferenciadoras são direitos de propriedade intelectual, orientação tecnológica, provedores da inovação, força produtiva, características do produto e dimensão geográfica. No caso de serviços, as inovações tendem a serem fracas em termos de direitos autorais, orientadas pelo fornecedor e/ou cliente, terem provedores externos, baixo impacto da força produtiva e dimensão geográfica regional, nacional ou global.

Quadro 4 - Características das inovações em bens e serviços

Características	Indústria	Serviços	Status
Propriedade intelectual	Forte em patentes	Fraco em direitos autorais	Corrente e forte
Orientação tecnológica	liderança científica e tecnológica	Liderança de fornecedor/cliente	Histórico e declinante
Provedor e fornecedor da inovação	Internamente	Externamente	Declinante, convergindo na indústria e serviços
Força produtiva	Alto impacto	Baixo impacto	Declinante e forte
Ciclos de inovação	Curto e médio	Longo (exceto em serviço de informática)	Declinante e forte
Características do produto	Tangível e fácil de estocagem	Intangível	Declinante, médio
Dimensão geográfica	Nacional e global	Regional, nacional e global	Declinante, serviços expandindo para internacionalização

Fonte: adaptado de Howells (2000)

O estudo de Barboza et al (2013) analisou a gestão de marketing em instituições de ensino por meio de pesquisa descritiva, quantitativa e levantamento de campo (*survey*). Os resultados revelaram que 92% das organizações pesquisadas utilizam alguma estratégia do composto promocional de marketing, e que elementos do composto de produto e preço são diferenciais competitivos empregados pela organizações de serviços. O estudo aponta também que as

estratégias de marketing são importantes nos serviços e contribuem para melhorar a atuação das organizações inseridas em mercados competitivos.

Vasconcelos, Souza e Guimarães (2010) realizaram um estudo descritivo de abordagem qualitativa em organização de serviços contábeis e analisaram a satisfação dos clientes e a qualidade dos serviços prestados. Os resultados apontam que a organização presta bons serviços, que obteve elevada satisfação na avaliação dos clientes, que 75% dos pesquisados a escolheram a organização em função da qualidade dos seus serviços, e que seu principal diferencial competitivo é o apoio administrativo oferecidos aos clientes. Os dados coletados apontam, no entanto, que a organização tem problemas na quantidade de funcionários (falta funcionários) e que isso está gerando atrasos na entrega aos clientes dos serviços de escrituração contábil.

Sarquis e Ikeda (2009) desenvolveram um estudo sobre a prática de segmentação de mercado e seleção de mercados-alvo em 08 organizações de serviços do ramo de comunicação de marketing (propaganda e publicidade). Os resultados revelaram que a maioria das agências estudadas adota estratégias de segmentação de mercado, mas carece de sistemáticas de aplicação mais estruturadas e de maior esforço na implementação das estratégias. Com relação à abordagem de mercado, a totalidade das agências pesquisadas adota a estratégia de *marketing* diferenciado, mas a maioria costuma classificar os clientes em segmentos, utiliza diferentes bases de segmentação e está atenta ao reconhecimento de novas oportunidades de segmentos-alvo. A segmentação de mercado é empregada pelas agências quando da definição dos mercados-alvo, da descrição dos tipos de clientes desejados e da prospecção de novos clientes.

Estudos de Freire (2005) analisou o uso de estratégias de marketing e sua interferência nos processos administrativos de organizações hoteleiras. A pesquisa empírica foi exploratória, de natureza qualitativa e por meio de estudo de caso. Os resultados indicam que qualidade e inovação são estratégia de diferenciação competitiva nos serviços, mas o desconhecimento de marketing é ainda um grande entrave na melhoria da gestão de mercado nas organizações. Embora muitos empresários realizem ações de marketing, existe indícios que os dirigentes acreditam que sabem o que o cliente deseja (por intuição), e que a maior dificuldade delas está na escolha das estratégias de marketing mais adequadas para a organização. Os resultado apontam também que as organizações investem em

ações de divulgação dos serviços/marca, incluindo propaganda, promoção de vendas (cupons, descontos, prêmios), relações públicas, marketing direto (telemarketing, mala-direta, venda pessoal, catálogo, televendas e terminais multimídia), marketing online (internet e serviços comerciais online) e comunicação boca a boca.

Okada e Souza (2011) desenvolveram análise bibliométrica de publicações sobre estratégias de marketing digital no período de 1995 a 2010. Os estudos analisados indicam que as inovações tecnológicas criaram novas tendências de mercado e causaram grande impacto no dia-a-dia das organizações na gestão de marketing e da tecnologia de informação. Em função das inovações tecnológicas, novas demandas são ditadas pelos consumidores; as decisões de compra (que antes eram baseadas em variedade, conveniência, estabilidade de preço e valor) decorrem agora de características intrínsecas como nutrição, segurança alimentar, qualidade dos produtos e desenvolvimento sustentável (preocupação ambiental). Além disso, a migração do consumo para web, as facilidades dos mecanismos de buscas e o aumento do consumo em tempo real exigem agora das organizações estratégias de marketing inovadoras e diferenciadas em relação à concorrência.

O estudo bibliométrico de Rocha e Silva (2006) analisou a produção científica sobre marketing de serviços no Brasil e identificou que a maioria dos estudos concentra-se no comportamento pós-compra de serviços e nos construtos qualidade e satisfação, seguindo a linha de estudos internacionais. Nos estudos identificados há clara preferência pela perspectiva hipotética-dedutiva e pelos métodos quantitativos de análise, com testes empíricos e uso de instrumentos de medida desenvolvidos por pesquisadores de outros países. Os autores sugerem que agenda de pesquisas em marketing de serviços no Brasil deveria considerar mais as diferenças culturais e regionais na prática de marketing de serviços pelas organizações.

Estudo de Sampaio e Fagundes (2008) analisa a importância da aplicação do marketing e da formulação de estratégias em organizações cooperativas. A metodologia empregada foi pesquisa descritiva, qualitativa, com estudo de caso e a aplicação de questionários com os cooperados. Segundo os resultados, as estratégias de marketing mais utilizadas pelas organizações são: desenvolver campanhas de divulgação para o mercado-alvo por meio de mala

direta, folder, cartazes de divulgação da marca; e manter web/site com informações sempre atualizadas e uma ferramenta de interatividade com o público-alvo.

Estudo de Grabicoski (2008) analisou as estratégias de marketing utilizadas por organizações de serviços do ramo hoteleiro e as estratégias utilizadas para minimizar o desequilíbrio entre demanda e capacidade de atendimento da organização, na perspectiva do modelo de Shemwell e Cronin (1994). O estudo envolveu pesquisa descritiva, com levantamento de campo, corte transversal e aplicação de questionários em 139 hotéis, e o uso de regressão linear múltipla na análise dos dados. Os resultados apontam que as estratégias de gerenciamento da demanda, de gerenciamento da capacidade, de redução de risco e o sistema de inteligência explicam 30,9% da satisfação da organização com o desempenho financeiro; e que o modelo de Shemwell e Cronin (1994) explica apenas 27,6% da satisfação com o desempenho financeiro da organização.

Pizzorno (2006) analisou, no campo de estudo do comportamento do consumidor, as fontes que alimentam as estratégias de marketing de cursos pré-vestibular para administração. O estudo envolveu pesquisa tipo exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa, estudo de caso e aplicação de questionários com 107 alunos. Os resultados mostram que os atributos mais importantes na escolha dos cursos são: qualidade do ensino, estrutura do curso, método de ensino dos docentes, preço, facilidades de pagamento, localização do curso, disponibilidade de apostilas e desempenho dos alunos em vestibulares anteriores. O estudo destaca também que os cursos pré-vestibulares contratam agências de propaganda para desenvolver campanhas de propaganda para os serviços, mas praticam marketing de forma limitada, sendo falhos na pesquisa de mercados e no planejamento mercadológico. No entanto, nas organizações pesquisadas o marketing deixou de ser apenas ações de propagandas/publicidade e passou a desenvolver estratégias que auxiliam na competitividade de mercado da organização.

A pesquisa de Lucena (2011) analisou o processo de formulação das estratégias de marketing em uma organização de serviços de comunicação e buscou conhecer a formação de estratégias durante um período histórico da organização, o contexto onde as estratégias de marketing foram desenvolvidas, as principais estratégias de marketing utilizadas e as principais mudanças ocorridas nas estratégias de marketing ao longo do tempo. Os resultados apontam que as estratégias utilizadas focaram em ações de produto e na comunicação, com

propósito de ganhar *market share*, atender necessidade dos clientes, diversificar a abordagem de mercado e gerar vantagem competitiva para a organização. As estratégias de marketing mais utilizadas são relacionadas a produto, comunicação, posicionamento da marca, precificação, distribuição, segmentação e diferenciação. O estudo aponta também que algumas estratégias de marketing são fontes de vantagem competitiva no setor e podem ser difíceis de imitação pela concorrência.

O estudo de Queiroga (2011) analisou o processo de formação de estratégias de marketing em empreendimentos hoteleiros em João Pessoa/PB, por meio de pesquisa qualitativa e estudo de caso múltiplo em três hotéis. Os resultados mostram que as estratégias de marketing são fortemente influenciadas por fatores do ambiente externo, como tendências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. As estratégias de marketing utilizadas pelas organizações estão focadas em segmentação de mercado, posicionamento de mercado e diferenciação competitiva, assim como em aspectos de produto, precificação, distribuição e comunicação de marketing. O estudo afirma que aparentemente a inexistência de um plano mercadológico não inviabiliza a formulação de estratégias de marketing, nem o crescimento da organização no mercado, mas a busca constante por informações, inovação, profissionalização e qualidade fazem diferença na tomada de decisões e na escolha das estratégias de marketing pela organização.

Estudo de Maske (2012) verificou a relação entre orientação empreendedora, orientação de mercado, grau de inovação e desempenho organizacional em empresas turísticas do Vale Europeu/SC (meios de hospedagem e empreendimentos gastronômicos). Foi realizada pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, com levantamento de campo (*survey*) e aplicação de questionários com 70 proprietários e gerentes de organizações da região. Os resultados apontam que os gestores procuram ativamente por ideias inovadoras e que a inovação tem importante influência sobre o desempenho da organização, seguida da orientação empreendedora e da orientação para o mercado, porém apenas 29% do desempenho é explicado por estes fatores. O autor aponta também que há necessidade de aprofundar os estudos sobre o tema e que outras análises cruzadas poderiam ser realizadas para verificar a existência de diferenças de comportamento em função do perfil das organizações, e para verificar a influência da inovação sobre a orientação de mercado ou da inovação sobre a orientação empreendedora.

Por fim, as estratégias de marketing podem contribuir para a obtenção de diferenciação competitiva e para a vantagem competitiva nas organizações de serviços, mas estas precisam ser adequadamente implementadas e criar valor percebido para produtos e marca da organização. A criação de valor depende da percepção dos clientes-alvo, dos aspectos/atributos que estes considerados relevantes e do desempenho do processo de relacionamento da organização com os clientes. Assim, a obtenção de vantagem competitiva por meio de estratégias de marketing carece de estratégias ligadas à gestão do relacionamento com os clientes.

2.4. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

As organizações de serviços empregam também estratégias de marketing ligadas ao processo de relacionamento com os clientes, seja na fase de prospecção de novos negócios como na prestação dos serviços (durante e pós-entrega). Como a demanda de serviços é variada, sazonal e requer a participação do comprador no processo de entrega, aspectos de perfil e atendimento de clientes são ainda mais relevante nas estratégias da organização e dependem da aprendizagem organizacional adquirida no desenvolvimento das relações (SARQUIS E IKEDA, 2009). Conforme Porter (1996), a escolha dos clientes-alvo (conhecido como *target market*) é uma decisão estratégica com significativo impacto sobre o desempenho das organizações.

Uma das premissas do marketing de serviços é o foco no atendimento da satisfação dos clientes-alvo e no desenvolvimento de relacionamentos de longa duração (SAMPAIO E FAGUNDES, 2008). Conforme Kotler (2006), marketing compreende o processo organizacional dirigido para a satisfação de necessidades e desejos dos clientes por meio de trocas comerciais. Levitt (1983) também destacou a necessidade de administrar o relacionamento com clientes quando afirmou que o conceito de marketing inclui planejar e fornecer produtos tendo em mente necessidades, desejos e atitudes dos consumidores-alvo. Tais aspectos justificam a importância do relacionamento com clientes e a necessidade de programas de gestão deste relacionamento (*Customer Relationship Management* - CRM).

O marketing de relacionamento compreende um conjunto de esforços de interação com clientes e/ou demais *stakeholders* relevantes, com trocas relacionais bem sucedidas, criação de valor percebido e geração de benefícios significativos

para as partes envolvidas. Para Guimarães et al (2013), o processo de relacionamento com clientes pode ser elemento-chave na vantagem competitiva da organização quando este possibilita a criação de valor percebido e a diferenciação competitiva. Com efeito, o *marketing* de relacionamento possibilita a oferta contínua de valor agregado aos clientes e pode trazer benefícios tanto para a organização como para os clientes (RIBEIRO, GRISI e SALIBY,1999). Segundo Rozzett e Demo (2010), o *Customer Relationship Management* (CRM) compreende um programa de marketing direcionado para ampliar a satisfação e lealdade dos clientes, com a oferta de experiências únicas, atraentes e com a construção de laços emocionais que transcendem a troca econômica. Quando uma parte consegue entender melhor as necessidades da outra, há tendência que ambas sejam mais propensas a cooperar mutuamente e desenvolver relacionamentos duradouros.

A Figura 1 descreve o modelo de gestão do relacionamento com clientes proposto por Lindgreen (2001). Este modelo indica que um programa de gestão de relacionamentos deve dispor de objetivos, dimensões e instrumentos de apoio a construção de relacionamentos. Exemplos de objetivos de relacionamento são ampliar a satisfação dos clientes, aumentar a participação da organização no volume de compra dos clientes e obter a fidelidade dos clientes. Já as dimensões de relacionamento podem incluir aspectos como confiança entre as partes, comprometimento, cooperação, interdependência e valores compartilhados. Exemplos de instrumentos de relacionamento são ações de marketing direto, *database marketing*, gerência da qualidade e programas de fidelidade. Estes elementos podem em conjunto compor um programa de gestão de relacionamento com clientes nas organizações de serviços.

Figura 1 - Modelo de gestão do relacionamento com clientes (CRM)



Fonte: Adaptado de Lindgreen (2001)

Segundo Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), um programa de gestão de relacionamentos devem considerar também os demais tipos de relacionamentos que influenciam na satisfação dos clientes-alvo da organização, o que inclui relacionamentos com fornecedores, relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governo, por exemplo), relacionamentos internos (áreas funcionais, empregados) e relacionamentos com intermediários da organização (franqueados, distribuidores e representantes comerciais). Neste processo, a lealdade do consumidor é uma intenção comportamental que pode resultar de relacionamento duradouro e bem sucedido entre a organização e seus clientes. A confiança do consumidor é essencial na manutenção do relacionamento, influencia nas intenções de recompra e na recomendação da marca, e pode estimular o comportamento de fidelização (SANTOS e FERNANDES, 2008; FERREIRA e IKEDA, 2011).

De acordo com Rozzett e Demo (2010), o processo de troca comercial (negociação) em si não assegura a construção de relacionamento duradouro com clientes. A troca pode ocorrer em situação singular (simples), onde nenhuma das partes espera construir no futuro um relacionamento duradouro, como ocorre na venda de produtos penhoradas ou de serviços de uso esporádico. Assim, para obter relacionamentos de longo prazo a organização precisa investir na satisfação dos clientes e oferecer incentivos relevantes para desenvolvimento do relacionamento. Conforme Ito et al (2012), sem a oferta de benefícios relevantes o cliente fica suscetível a qualquer oferta que apresente valor maior, favorecendo a troca de fornecedor/marca. O mercado de serviços requer uma gestão de marketing orientada para a construção de relacionamentos, com trocas constantes de informações, ações de relacionamento e ofertas de novos produtos/serviços diferenciados. Desta simbiose pode resultar valor agregado maior e ampliar o interesse dos clientes no relacionamento com a organização (DWYER; SCHURR e OH, 2006; MAGALHÃES, CRNKOVIC e MORETTI, 2009).

Diversas estratégias de marketing aplicáveis no setor de serviços têm origem na forma de relacionamento com clientes. De acordo com Sarquis e Ikeda (2009), alguns exemplos destas estratégias são: obtenção de maior conhecimento sobre os clientes; superação das expectativas dos clientes; oferta de serviços com agilidade e pronta-entrega; conhecimento do mercado de atuação dos clientes; oferta de serviços personalizados e customizados; desenvolvimento de relacionamento íntimo com os clientes. Outras estratégias de marketing aplicáveis no setor de serviços são: construir relacionamentos de longo prazo; promover facilidades de acesso e prontidão aos clientes; dispor de atendimento diferenciado; ofertar novidades e promoções periódicas; dispor de pessoal serviços competente e confiável; dispor de atendimento cordial e prestativo; executar ações de pós-venda, por exemplo.

Estudo de Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) analisou a aplicação do marketing de relacionamento no mercado de seguros e buscou verificar se a oferta de serviços diferenciados pelas empresas corresponde à oferta de valor aos clientes no contexto do marketing de relacionamento. Os resultados apontam que o marketing de relacionamento é excelente alternativa estratégica e traz benefícios tanto para seguradoras, corretores como para os clientes. Para as seguradoras, o relacionamento permite acesso direto ao mercado, conhecimento profundo dos

clientes e maior qualidade no atendimento. Para os corretores, oferece oportunidade de atendimento produtivo e customizado, por exemplo. Para os clientes, a obtenção de maior satisfação, facilidade na procura de alternativas e maximização na troca econômica.

A pesquisa de Santa Maria (2009) analisou as ferramentas de *marketing* de relacionamento aplicadas para otimizar as relações da instituição de ensino com seus *stakeholders* (discentes, docentes, sociedade e outras organizações). Para tanto, o estudo aplicou pesquisa qualitativa na região de Porto Alegre em 28 instituições de ensino superior e com uso de *focus group* e entrevistas pessoais. Os resultados indicaram que as organizações aplicam estratégias de marketing, mas não de forma sistemática, com planejamento, estratégias deliberadas e controle de resultados, e que isso afeta o desempenho das estratégias marketing da organização. As estratégias de marketing mais utilizadas são campanhas publicitárias e relações públicas, e há necessidade de melhorar a implementação das estratégias de comunicação, a alimentação da *site* institucional, a edição de revistas/periódicos, a promoção de encontros/eventos, a implantação de atividades de ouvidoria, e incentivar o meio acadêmico a participar mais efetivamente do processo de relacionamento da organização.

O estudo de Guimarães *et al* (2013) no setor de ensino superior identificou que o foco das inovações está no processo de comunicação e relacionamento com os clientes, principalmente por meio da oferta de serviços complementares e novos canais de comunicação. O estudo envolveu uma pesquisa qualitativa, exploratória, na forma de estudo de casos múltiplos e com uso de análise documental e entrevistas em profundidade. Os resultados apontam como principais elementos de inovação: melhorias no processo de comunicação, nos canais de contato com clientes e no processo de suporte. No entanto, o estudo mostrou que as organizações não desenvolvem inovações com elevado nível de ineditismo e necessitam de inovações que promovam mudanças mais profundas no relacionamento com clientes e de um processo de inovação com maior participação de agentes externos.

O trabalho de Rocha *et al* (2013) investigou a utilização de redes sociais na construção do relacionamento com clientes em organizações de grande porte. O estudo envolveu uma pesquisa de natureza qualitativa, com estudo de caso múltiplo em três organizações de diferentes ramos de atividade (Higiene/Beleza, Tecnologia

e Editorial) e entrevistas em profundidade com gestores das diferentes áreas funcionais envolvidas. Os resultados indicam que as organizações utilizam redes sociais como canal para oferecer conteúdo e prestação de serviços aos clientes; que em todas as organizações existem oportunidades de aprimoramento dos serviços on-line com ações personalizadas; que a oferta de novos serviços contribui para melhorar o relacionamento e a qualidade percebida dos serviços.

O estudo de Rozzet e Demo (2010) sobre marketing de relacionamento procurou desenvolver e validar um instrumento de mensuração do relacionamento com clientes, destacando como pressupostos a satisfação e lealdade dos clientes. A pesquisa de natureza quantitativa utilizou análise fatorial exploratória e uma amostra de 627 clientes de diferentes empresas. Os principais fatores de relacionamento identificados são: honestidade com os clientes, qualidade de produtos/serviços, recomendação da empresa para amigos/familiares, superação das expectativas dos clientes, merecimento da confiança pela empresa, identificação pessoal com a empresa, personalização do atendimento e tratamento diferenciado dos clientes. O trabalho apontou também que um único fator contém variáveis representativas tanto dos conceitos de satisfação quanto de lealdade, e que o marketing de relacionamento deve ser construído com base na satisfação e fidelização dos clientes.

O ensaio teórico de Cavalcanti (2008) propôs um modelo de relação da imagem e qualidade percebida sob a perspectiva da metáfora do drama no ambiente de serviços. O estudo apresenta e discute os construtos imagem, qualidade percebida e metáfora do drama, sendo o serviço comparado a apresentações teatrais com elementos de palco, audiência, ator e atuação. Segundo o autor, investir na gestão da imagem por meio de instalações físicas, arquitetura e decoração adequadas, modernas e atuais, e políticas de relacionamento entre cliente e funcionário proporciona ganhos positivos para a organização e possibilidade de diferenciação competitiva. As empresas que investem na imagem da marca são vistas como possuidoras de diferencial e passam indícios positivos sobre a capacidade da organização, qualidade dos serviços, público-alvo e tipo de relacionamento com os clientes. O trabalho afirma também que se o cliente tem imagem positiva da organização, a probabilidade é maior da qualidade dos serviços ser percebida pelos clientes.

Estudo de Carvalho, Hemais e Motta (2001) analisaram o comportamento dos consumidores durante experiências interativas de serviços. O estudo analisou o uso de músicas para compor a ambiência de cenários físicos na entrega de serviços. A pesquisa foi realizada em 02 lojas de varejo que atendem segmentos de clientes diferentes e aplicou o *framework* de Mehrabian-Russell das teorias de psicologia ambiental. Segundo os autores, a observação da “hora da verdade” em microsituações de atendimento oferece uma performance semelhante a um espetáculo teatral e é um campo de pesquisa bastante promissor na área de marketing para serviços. Os resultados do estudo apontam que poucos consumidores perceberam espontaneamente a musicalidade no ambiente do serviço, possivelmente porque havia harmonia entre a música e o cenário de serviços. A música somente foi espontaneamente percebida quando era desagradável aos ouvidos do consumidor, ou quando ajudava a construir uma vivência muito positiva. Os dados apontam também que consumidores e funcionários deixaram igualmente evidentes a percepção sobre a importância da música no varejo na criação de um ambiente propício para a produção e entrega de serviço.

Santos e Fernandes (2008) examinaram a recuperação de serviços sob a perspectiva estratégica, como ferramenta de relacionamento com clientes. Os autores fizeram proposta e teste de um modelo teórico com foco no inter-relacionamento entre avaliações específicas do processo de reclamação, confiança, custo de mudança, valor e lealdade do consumidor. Os resultados indicam que a formação de confiança e lealdade do consumidor é afetada pela forma como as reclamações são resolvidas; que as percepções de justiça afetaram a satisfação com o gerenciamento da reclamação; que a confiança do consumidor foi fortemente influenciada pela satisfação pós-reclamação; que tanto a intenção de recompra como a comunicação boca-a-boca foram influenciadas por confiança, satisfação e valor percebido. Os resultados apontam também que o gerenciamento das reclamações tem papel fundamental na construção de relacionamentos com os clientes, podendo ser um elemento de vantagem competitiva. A pesquisa sugere ainda que a criação de mecanismos que impeçam ou dificultem a saída do cliente não são suficientes para mantê-lo quando a organização falha nos episódios de reclamação, e que o gerenciamento adequado da reclamação e a conseqüente

confiança entre as partes é uma forma eficaz de construção de relacionamentos de longo prazo.

A pesquisa de Fernandes (2007) analisou o modo como empresas de serviços utilizam bases de dados para obter conhecimento sobre os clientes e embasar as suas estratégias de marketing de relacionamento. O estudo aponta que as estratégias de aquisição de novos clientes e de identificação dos melhores clientes tem nível de utilização superior ao das estratégias de retenção de clientes, contrariando o pensamento de algumas teóricos (ex: CZINKOTA, 2001). Os dados mostram também que as empresas aplicam com mais intensidade estratégias de aquisição de clientes do que de retenção (ex: *cross-selling*, *up-selling*, reconquista e salvamento de clientes) e que é necessária uma evolução na aplicação de estratégias de relacionamento com clientes, buscando desenvolver formas diferenciadas de relacionamento com clientes.

Por fim, o estudo de Leal (2010) avaliou a rentabilidade do relacionamento com clientes em uma empresa varejista por meio do método *Time Driven Activity Based Costing* e procurou demonstrar a importância da utilização de instrumentos adequados na mensuração do retorno do relacionamento com clientes. O estudo aponta que o relacionamento com clientes contribui para a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, já que a maioria dos produtos não são produzidos nem colocados no mercado da mesma maneira e que alguns consomem mais recursos do que outros. Os resultados indicam também que o método *Time Driven Activity Based Costing* possibilita uma avaliação mais precisa sobre como os recursos da organização estão sendo consumidos e aponta com maior exatidão a contribuição de cada cliente e produto na geração de margem da operação, o que é um passo importante na busca de vantagem competitiva sustentável.

2.5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

O setor de turismo compreende um conjunto de organizações e instalações destinadas a proporcionar uma experiência de viagem e atender necessidades e desejos de viajantes/turistas (COOPER, 2001). O setor de turismo é composto por diversos agentes que atuam de forma interconectada e interdependente, incluindo organizações de transporte, hospedagem, alimentação,

compras, entretenimento, e locais para atividades e serviços de hospitalidade. Este setor tem como principais agentes intervenientes turistas/viajantes, fornecedores de serviços/produtos turísticos, governos e comunidades receptivas de turismo.

O produto turístico compreende um conjunto de bens e serviços, recursos naturais e culturais integrados para proporcionar determinada experiência ao viajante/turista, desde o momento da saída até o retorno da viagem. Ele envolve a combinação de atividades e serviços diversificados como reserva de lugares em companhias aéreas, trens, ônibus, hotéis, restaurantes, passeios e locais de visitação, com execução e acompanhamento dos serviços reservados (ZAGHENI e LUNA, 2011).

O produto turístico difere dos produtos tangíveis e manufaturados (mercadorias). A essência do produto turístico é abstrata e constituída de aspectos intangíveis, de difícil experimentação sem custo ao consumidor-alvo. O consumidor não consegue, por exemplo, avaliá-lo plenamente antes da compra, nem avaliar a sua satisfação antes da utilização do serviço. O consumidor tem também dificuldade para comparar ofertas de produtos de diferentes fornecedores e não pode devolvê-lo no caso de insatisfação. Por ser um serviço complexo (corresponde à venda de promessa), o produto turístico deve apresentar informações precisas, confiáveis e relevantes que ajudem o consumidor no momento da decisão de compra (ZAGHENI e LUNA, 2011).

Outra característica do produto turístico é a coincidência espacial e temporal da prestação do serviço. Diferente da oferta de mercadorias, os serviços turísticos são consumidos no momento da produção e resta ao consumidor, ao final do consumo, apenas a recordação do que foi vivenciado. O serviço requer também a presença pessoal do cliente no local da produção, não pode ser estocado e sofre grande efeito da sazonalidade da demanda ao longo do ano (variações em função de regiões e épocas). Conforme Ruschmann (2002), a demanda heterogênea e instável do serviço turístico faz com que este seja difícil de previsão por tipo de serviço, período e localidade. Por outro lado, as ofertas de turismo (ex: atrações, local destino e instalações) são estáticas, difícil de alteração e sofrem concorrência acentuada. A demanda é também fortemente influenciada pelo comportamento dos consumidores (estilo de vida, diversidade cultural e disposição mental para novas experiências) e pela estabilidade econômica, política e social do país (WANG e FESENMAIE, 2007; TRIGO, 2002).

Os produtos turísticos chegam aos consumidores por meio de processos de intermediação, organizações especializadas que constituem os canais de distribuição do setor de turismo. As agências de viagem e turismo são um dos principais intermediários de distribuição no setor, seguidas das operadoras de turismo e do *Global Distribution System* (sistemas informatizados de gerir e armazenar transações realizadas), que centralizam as ofertas de serviços das empresas aéreas. As agências de viagem e turismo realizam atividades de planejamento, desenvolvimento, promoção e venda de pacotes turísticos, com propósito de satisfazer necessidades e expectativas de consumidores de turismo. Há agências classificadas como emissivas, aquelas com atuação no mercado de turismo emissivo, que são apenas intermediárias na venda de produtos de vários fornecedores e que servem como filtro das opções disponíveis para os consumidores. Ao passo que as agências receptivas trabalham com mercado interno e externo, recebem turistas para determinada localidade e são responsáveis pela operação no destino turístico desejado, incluindo *transfers*, ingressos para espetáculos, *city tours* e outros serviços requisitados (GEE e FAYOS-SOLÁ, 2003).

O trabalho de agenciamento não envolve apenas a comercialização de produtos, mas um processo focado no atendimento de diferentes necessidades dos consumidores de turismo. Os serviços das agências de viagens precisam ter qualidade e atender também as expectativas dos diferentes fornecedores do setor de turismo. O nível de exigência de fornecedores e consumidores está cada vez mais elevado e exigem métodos de trabalho e estratégias de marketing apropriadas (HOLLANDA, 2003). Novas formas de relacionamento comercial surgiram com as novas tecnologias e obrigaram as agências de viagens/turismo investirem mais na competências dos prestadores de serviços, e proporcionar um atendimento com mais cortesia, disposição e eficácia. Conforme Petrochi e Bona (2003), hoje o ambiente físico não é mais suficiente para atender o cliente, as agências precisam também de pessoal mais qualificado. Segundo estes autores, alguns fatores relevantes na qualidade do atendimento são: atenção, disponibilidade, cortesia, compromisso, competência técnica, simpatia, conhecimento, segurança e ética.

O estudo de Zagheni e Luna (2011), que analisou as relações entre agências de viagens, clientes e fornecedores de turismo, apontou que o relacionamento entre estes agentes está ainda pouco desenvolvido, mas já se observa a tendência de intensificação das relações. Segundo os autores, os critérios

de avaliação de curto prazo são ainda determinantes na escolha de serviços turísticos, com ênfase no preço e na obtenção dos benefícios imediatos, mas que há perspectiva de mudanças na prioridade desses critérios dos consumidores.

Segundo Candioto (2012), os consumidores possuem no processo de organização de viagens/turismo pelo menos duas alternativas: fazer contato direto com os fornecedores de turismo (ex: hotéis e companhias aéreas) ou contratar os serviços por meio de agências de viagens/turismo. No passado, como a maioria dos fornecedores estava geograficamente distante e os canais de comunicação não permitiam a avaliação adequada da qualidade dos serviços ofertados, as agências de viagens/turismo eram a alternativa preferencial dos consumidores e atuavam em uma "zona de conforto". No entanto, conforme Longhini e Borges (2005), isso mudou com a chegada da Internet e hoje as agências de viagens enfrentam dificuldades e pressões de custos em função das novas tecnologias.

O estudo de Longhini e Borges (2005), no contexto das agências de viagens/turismo de Piracicaba (SP), apontou que estas vivem hoje em clima de incerteza e que não estão preparadas para utilização das novas tecnologias. Este resultado foi apontado também no estudo de Oliveira e Silva (2005) com as agências de viagens/turismo de Pelotas/RS, cujas evidências apontaram que o uso da tecnologia/Internet é ainda incipiente e que a aplicação de recursos de TI (Tecnologia da Informação) está baseada somente na efetivação das operações comerciais entre agências e fornecedores, e que apesar do discurso positivo em relação às novas tecnologias, não há indícios de preocupação pelas agências com o atendimento do novo consumidor turístico que utiliza as mídias eletrônicas e sociais.

O estudo desenvolvido por Oliveira e Ikeda (2002) buscou verificar os procedimentos usados pelas agências de viagens para obter a satisfação dos clientes e vantagens competitivas. Os resultados mostram que a busca por diferenciação competitiva tem induzido algumas agências a incorporarem diferentes tipos de serviços à sua oferta de produtos, e oferecer um diferenciado padrão de atendimento aos consumidores-alvo. Elas oferecem serviços básicos, aspectos absolutamente essenciais procurados pelos consumidores e cuja ausência as eliminam do mercado; e também serviços complementares, aspectos adicionais associados à experiência que o cliente acostumou-se a considerar na contratação e consumo dos serviços.

Por fim, o estudo de Rangel e Braga (2012) que analisou o desenvolvimento do setor de agências de viagens/turismo no Brasil entre 2002 e 2007, que revelou que o setor sofre um processo de desintermediação comercial e integração vertical como consequência do advento da Internet. O estudo aponta um processo de verticalização acentuado, com fusão de empresas e estabelecimento de alianças estratégicas entre organizações, que geraram grandes conglomerados de organizações no setor de turismo nacional. O estudo não avaliou a extensão da desintermediação e da integração vertical dos processos de negócios, mas afirma que não há sinais de desintegração do setor de agências de viagens/turismo no Brasil. No período analisado, foi identificado um número crescente de empresas, de pessoal empregado e da renda bruta do negócio, apesar do processo de desintermediação comercial, integração vertical e da redução ocorrida nas taxas de comissões e preço das passagens aéreas.

2.5.1 Mudanças e dificuldades no setor de Agências de Viagens e Turismo

Em nível mundial, algumas transformações tem sido reveladas no setor de agências de viagens/turismo (TOMELIN, 2001; BENI, 2003). A Internet, por exemplo, surgiu como ferramenta comercial e contribuiu para a redefinição do papel dos diversos agentes envolvidos na intermediação comercial de produtos turísticos. O impacto da Internet ocorreu primeiramente nos serviços que não requeriam interação interpessoal, em especial no agenciamento de viagens, mas avançou gradativamente também para os serviços com alto componente de interação interpessoal (ROCHA E SILVA, 2006). O transporte aéreo passou por processo de desregulamentação em vários países, com efeito na cadeia de intermediação dos serviços. Houve também o surgimento de novos tipos de agências de viagens/turístico e o acirramento da concorrência entre as organizações. Atualmente, o setor tem intermediários comerciais que se verticalizaram, integrando o comércio e a provisão de serviços, e provedores de bens/serviços que avançaram no canal de distribuição (RANGEL E BRAGA, 2012).

No Brasil, segundo Alberton e Yamamoto (2006), vários eventos também marcaram o setor de agências de viagens/turismo. Houve a migração dos sistemas *Global Distribution Systems* e a ampliação da oferta de serviços turísticos; a redução nas comissões pagas pelas companhias aéreas às agências de viagens/turismo; a

desvalorização cambial que elevou a demanda por viagens internacionais; o surgimento da 1ª empresa aérea *low cost/low fare* no Brasil; o fechamento da Soletur, a segunda maior operadora de turismo do Brasil; e o desenvolvimento de canais de venda diretos aos consumidores pelas operadoras de turismo.

O Quadro 5 resume as mudanças ocorridas no setor de agências de viagens/turismo em nível nacional, na opinião de Candioto (2012). Na opinião do autor, algumas mudanças relevantes são a facilidade de construção de pacotes de viagem pelos próprios consumidores, a possibilidade dos consumidores controlarem pela Web seus programas de milhagens, a redução nos custos de distribuição dos fornecedores e a necessidade de agilidade na resposta/atendimento das agências de viagens/turismo. Algumas mudanças em destaque no comportamento dos consumidores são: a redução no custo total das viagens, a facilidade e rapidez de acesso dos consumidores as diferentes ofertas de produtos, e a possibilidade de proliferação pela Internet dos comentários e reclamações dos consumidores.

Quadro 5 - Mudanças no setor de agências de viagens/turismo em nível nacional

MUDANÇAS NO MERCADO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS	MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
Os serviços web facilitaram a construção de pacotes individuais pelos clientes. Os serviços web facilitaram o controle de programas de milhagens por parte dos clientes. Os custos de distribuição dos fornecedores baixaram. Inclusão da tecnologia móvel exige mais rapidez por parte das agências. O aumento da disponibilidade de serviços turísticos através da web exigirá que os GDS repensem o modelo de comissionamento. O crescimento da internet e o aumento de serviços online ditam a redução de comissões. Os serviços web reduzem a dependência dos agentes de viagens dos GDS Aumento de agências de viagens online.	Redução do custo total das despesas de uma viagem pela variedade de opções da internet. Comportamento self-service com o planejamento da viagem sendo realizado pelo consumidor. Rapidez, interatividade, informação e comunicação com produtos via aplicativos. Comentário de um consumidor através da proliferação e abrangência das redes sociais. Maior exigência por parte do cliente devido ao acesso à informação. Grande quantidade de informação exige mais tempo do consumidor e gera incertezas.

Fonte: Candioto (2012)

Segundo Borges e Guardia (2012), a grande mudança ocorrida no setor de turismo foi o advento da Internet. A *Web/Internet* possibilitou aos consumidores mais independência na organização de viagens/turismo e a busca por informações sobre as opções de serviços, dispensando os serviços das agências de viagens/turismo. Alguns estudos apontam, no entanto, que a aquisição direta de passagens aéreas pela Internet parece ter limites nas situações mais complexas na

demanda dos usuários (ex: viagens internacionais e pacotes de viagens) (REJOWSKI E PERUSSI, 2007; COUTINHO E SARTI, 2007).

Almeida e Machado (2010) analisaram também a situação do setor de turismo no Brasil e apontaram um quadro de evolução e tendências no setor, considerando o impacto das novas tecnologias e do comportamento do mercado (vide Quadro 6). Este quadro apresenta também algumas tendências que terão impacto sobre o setor de agências de viagens/turismo, como fechamento dos sites de turismo menos competitivos/rentáveis, o retorno dos clientes na contratação dos serviços das agências, a necessidade de web/sites com conteúdos mais dinâmicos/atraentes, a necessidade de intensificação das ações de contato com os clientes e que o serviço das agências vai requerer mais criatividade e mão de obra mais especializada.

Quadro 6 - Evolução e tendências do setor de turismo no Brasil

PERÍODO	MUDANÇAS E TENDÊNCIAS
Há 10 anos	- As companhias aéreas vendiam vôos e as cadeias hoteleiras vendiam reservas de hotéis. - Os operadores turísticos vendiam férias em pacotes via agências de turismo - As agências de viagens vendiam serviços/produtos por meio de material impresso publicado por operadores. - Apareceram as primeiras grandes centrais de reservas de hotéis. - Os jornais e revistas publicavam reportagens sobre destinos e produtos locais e conseguiam, em contrapartida, fortes receitas em publicidade. - Os poucos sites sobre turismo reviam textos e republicavam reportagens melhoradas colhendo receitas através de publicidade das empresas.
Atualmente	- As companhias aéreas vendem vôos, locação de veículos, meios de hospedagem. - As cadeias hoteleiras vendem hospedagem e outros serviços diversos e sugerem links para compra de vôos, locação de veículos, etc. - Os operadores turísticos vendem diretamente ao consumidor pacotes, vôos, hotéis, locação. - Os jornais e revistas, além de notícias, também vendem vôos, hotéis e locação. - Os sites de turismo revêm notícias, vendem aviões, hotéis, etc.
Em curto prazo	- Os websites de turismo serão difíceis de diferenciar produtos e conteúdos idênticos. Operadoras passarão a inserir conteúdo para dar valor aos seus sites. - Será difícil identificar o produto original que um site vendia. - Encerramento dos sites menos competitivos e menos rentáveis. - Os jornais e revistas eletrônicos terão de reduzir os investimentos e não agüentarão a concorrência dos operadores que inserirão conteúdos em seus sites. - Nada de novo para os clientes, que voltarão a procurar o serviço dos agentes de viagens. - Desenvolvimento de websites dos próprios destinos com conteúdos dinâmicos e interessantes, com links para vendas através de GDS. - Necessário reforço do contato com o cliente e respostas imediatas. - Revisão de conteúdos e dinamização dos sites exigirá cada vez mais mão de obra especializada.
Em longo prazo	- Alterações tecnológicas que implicarão em grandes investimentos. - Os hardwares não aceitarão as novas ferramentas necessários investimentos

	- A falta de investimento implicará falta de competitividade e conseqüente perda de clientes. - Viajar será sinônimo de experiências, implicando uma criatividade constante e mão de obra especializada. - Receptivos e pequenos operadores serão extremamente importantes na descoberta de novas atrações e serão especialistas no destino/segmento. - Só os grandes sites sobreviverão. - As companhias aéreas terão a sua principal fonte de receitas nos extras, não nos vôos.
--	---

Fonte: adaptado de Almeida e Machado (2010)

Em decorrência das mudanças e tendências apresentadas, as agências de viagens/turismo terão papel e forma de atuação necessariamente remodelados, e devem deixar de ser meros vendedores de serviços. Elas precisarão se transformar em consultores de viagens (conselheiros dos clientes) e oferecer serviços diferenciados e exclusivos. O mercado exigirá das agências de viagens profissionais mais qualificados e especializados nas necessidades de clientes específicos. Este processo tem sido denominado como reintermediação (MENEZES e STAXHYN, 2011; COUTINHO e SARTI, 2007) e compreende recuperar o papel de intermediação entre fornecedores e consumidores, oferecendo serviços adicionais de consultoria e especialização necessária.

A reintermediação das agências de viagens/turismo deve representar uma agregação de valor ao serviço de agenciamento, e requerer um redirecionamento do papel de intermediação para determinadas atividades/destinos turísticos ou determinados perfis de consumidores. Segundo Coutinho e Sarti (2007), essa reintermediação pode compensar o enfraquecimento do papel de intermediação tradicional das agências de viagens, que gerou a redução no nível de comissionamento recebido das operadoras de turismo e de outros fornecedores (ex: empresas aéreas).

Segundo Rangel e Braga (2012), as agências de viagens/turismo precisarão também atuar de maneira mais proativa, aumentando a eficiência operacional e adicionando valor ao cliente, na forma de conhecimento especializado, serviço personalizado e adequação dos serviços ao perfil dos clientes. As inovações tecnológicas possibilitarão também às agências de viagens condições de controle dos processos organizacionais e redução nos custos. A necessidade de controle nos custos, impulsionada pela pressão dos fornecedores, levará as agências de viagens a cobrar dos clientes algo a mais pelos serviços prestados (SILVA, 2005). O marketing de relacionamento pode também ser necessário para enfrentar as novas

condições de competitividade do mercado e requerer a intensificação nos esforços de prospecção de novos clientes e de obtenção da lealdade desejada. Esta estratégia representa um ajuste no modelo de atuação das agências de viagens/turismo ao novo ambiente de mercado (ZAGHENI E LUNA, 2011). De acordo com Flecha e Costa (2004), o futuro das agências de viagens/turismo brasileiras depende ainda da evolução do modelo de comissionamento dos serviços e da capacidade das organizações em agregar valor percebido aos serviços prestados e de identificar novas fontes de receitas de vendas. No entanto, segundo Montanarin (2002), as agências de viagens estão despertando para esta nova realidade do mercado e investindo mais na formação de profissionais especializados.

Alguns estudos em nível nacional analisaram a atuação das agências de viagens/turismo frente ao novo ambiente competitivo. O estudo de Lauda (2010), por exemplo, apontou que as agências de viagens/turismo corporativas de Porto Alegre/RS estavam acomodadas com as receitas provenientes das comissões de fornecedores/operadoras e que nos últimos anos o crescimento na demanda de passagens aéreas favoreceu as agências com tecnologia obsoleta, que puderam seguir operando sem investir em inovações.

O estudo de Longhini e Borges (2005) constatou que grande parte das agências de viagens/turismo de Piracicaba (SP) não estão preparadas para atuar com a Internet. Os resultados apontam que a maioria delas vivencia um clima de incerteza e não está suficientemente preparada para o uso das novas tecnologias (53% das agências pesquisadas não possuem página na Internet e apenas 36% delas afirmaram fazer uso de web/site para a divulgação dos serviços). Na opinião das agências pesquisadas, a Internet é apenas mais um canal de divulgação da marca/serviço, que possibilita ao cliente consultar para obter telefone e endereço de agências, algo como a versão eletrônica das “páginas amarelas”.

Pesquisa realizada pela ABAV (2006), por meio do ProAgência (Programa de Desenvolvimento Setorial em Agenciamento e Operações Turísticas) do SEBRAE, sobre o perfil das agências de viagens/turismo nacional e seu modelo de gestão do negócio, revelou que apesar da revolução da Internet o contato pessoal é ainda o meio de comunicação mais valorizado pelas agências de viagens. Os resultados apontam que 76% das agências avaliam como mais importante o contato pessoal, enquanto apenas 51% delas avaliam como mais importante a Internet

(serviços via portais eletrônicos e emails). O relatório afirma que o mercado de agências de viagens/turismo no Brasil apresenta um alto grau de vulnerabilidade e carece de ferramentas eletrônicas para enfrentar a ameaça da comercialização direta e on-line dos operadores e grandes provedores de serviços. Segundo a PROAGÊNCIA (2010), há tendência que a porcentagem da receita de vendas oriundos das comissões de fornecedores seja diminuída e que haja aumento na cobrança de taxas adicionais aos clientes.

O estudo de Lauda (2010) buscou compreender as principais estratégias desenvolvidas pelas agências de viagens/turismo corporativas para superar o fenômeno da desintermediação, e, para tanto, realizou entrevistas semi-estruturadas com gerentes, diretores ou sócios-diretores de quatro agências de viagens corporativas de Porto Alegre/RS. O estudo concluiu que a principal estratégia das agências investigadas é o investimento em inovações tecnológicas na tecnologia *selfbooking* (sistemas de reservas automáticas pela Internet). O estudo aponta como hipóteses de pesquisa as seguintes: as agências de viagens corporativas reconstróem o papel de intermediário utilizando novas tecnologias disponíveis no mercado; e a forma de incorporação e assimilação das inovações tecnológicas pelas agências de viagens está relacionada a fatores como trajetória, estrutura e tamanho da organização.

Estudo de Gorni, Dreher e Machado (2009) sobre inovação em serviços turísticos buscou verificar qual a percepção de proprietários, gerentes e agentes de viagens/turismo de Balneário Camboriú/SC sobre o assunto. Os resultados apontam que os profissionais compreendem adequadamente o que significa inovação no contexto das agências de viagens/turismo e que tal processo pode ser desenvolvido tanto em produtos como em processos organizacionais. O estudo aponta também que todas as pessoas pesquisadas consideram importante a implementação de inovações no setor de agências de viagens/turismo e que isso pode ser resultado do nível de escolaridade dos dirigentes das organizações (a maioria possui terceiro grau completo e curso de pós-graduação).

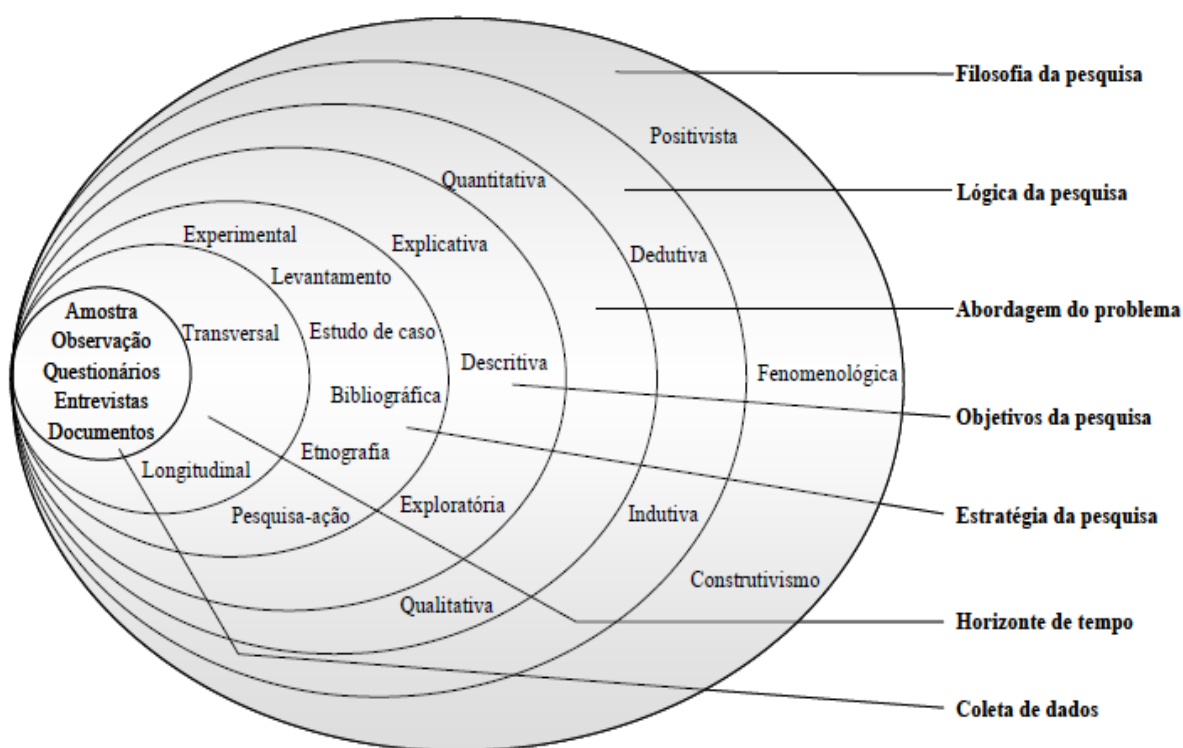
Enfim, com o advento da *Internet* e das novas tecnologias, o mercado de agências de viagens/turismo tornou-se mais competitivo e com público-alvo exigente. As agências de viagens tradicionais necessitam competir também no mercado virtual e a *Internet* tornou-se um meio acessível tanto para fornecedores de serviços quanto para consumidores de turismo. Estudos que visam analisar as

estratégias de marketing que representam fonte de vantagem competitiva no setor de agências de viagens/turismo são necessários e podem contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre a realidade do setor e identificar estratégias de marketing alternativas para abordagem de mercado pelas organizações do setor.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O delineamento metodológico compreende a classificação e seleção dos métodos de pesquisa a serem utilizados no estudo, e obtenção dos dados provenientes da realidade observada. O presente estudo foi elaborado com base no modelo de delineamento de pesquisa proposto por Saunders, Lewis e Tornhill (2003), apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de delineamento da pesquisa



Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (2003)

Este capítulo visa descrever as decisões sobre enquadramentos e procedimentos metodológicos empregados na operacionalização da pesquisa de campo do presente estudo e está estruturado como segue: filosofia da pesquisa; lógica da pesquisa; abordagem do problema; objetivo da pesquisa; estratégia de pesquisa e horizonte de tempo; população e amostragem da pesquisa; método e

instrumento de coleta de dados; por fim, método de análise e apresentação dos dados.

3.1 FILOSOFIA DA PESQUISA

Quanto à filosofia da pesquisa, este estudo segue o paradigma positivista, com tratamento quantitativo de dados provenientes de uma realidade específica e tangível, e busca determinado conhecimento de forma estruturada e relacionando ao contexto investigado em determinado tempo. O estudo buscou analisar a relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva por meio da investigação sobre o universo das agências de viagens e turismo do Estado de Santa Catarina. Conforme Barros e Lehfeld (2003), a linha filosófica da pesquisa positivista envolveu a observação de dados da experiência, e do entendimento das leis que regem o fenômeno investigado (a relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva). A pesquisa positivista caracteriza-se por procurar os fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo, e o raciocínio lógico é aplicado à pesquisa de modo que precisão, objetividade e rigor substituam palpites, experiências e intuição como a maneira de investigar problemas de pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005).

3.2 LÓGICA DA PESQUISA

Quanto à lógica de pesquisa, este estudo empregou a lógica indutiva. A indução é definida como um processo em que, a partir de uma sensibilidade singular, captada por todos os sentidos, alguém captura conceitos e princípios universais através do intelecto (KJELDAL, 2002). O raciocínio indutivo é, portanto, um processo de construção teórica, que tem início com a observação de algo específico para procurar estabelecer generalizações a respeito do fenômeno sob investigação (HYDE, 2000).

As conclusões obtidas por meio da indução possibilitam a descoberta de provável verdade sobre o fenômeno investigado. Este estudo buscou analisar a relação entre estratégias de marketing e vantagens competitivas no contexto das agências de viagens e turismo do Estado de Santa Catarina.

3.3 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Quanto à abordagem de pesquisa, este estudo classifica-se como quantitativo. Conforme Richardson (2008), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação (dimensionamento) tanto na amostragem como nos métodos de coleta de dados e tratamento de análise (uso de técnicas estatísticas). Esta abordagem possibilita maior precisão dos resultados e é indicado para estudos descritivos, que visam descobrir e classificar a relação de causalidade entre variáveis pesquisadas.

Na análise quantitativa para cada conceito ou construto é possível utilizar diversos tipos de dados, e cada um tem seu próprio conjunto de suposições implícitas sobre como os símbolos numéricos correspondem às observações do mundo que se pretende representar (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A abordagem quantitativa envolve geralmente a utilização de hipóteses na análise dos dados coletados, sejam primários ou secundários. As hipóteses de acordo com Marconi e Lakatos (2010) são suposições prováveis e provisórias sobre respostas do problema investigado, que buscam explicar, verificar o relacionamento ou descobrir o ordenamento de variáveis. As hipóteses do presente estudo estão relacionadas às diferenças existentes no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo em função de tempo de existência, porte e/ou investimento em marketing, e à relação entre vantagem competitiva (em participação de mercado) e estratégias de marketing, incluindo características do relacionamento com clientes. As hipóteses estão apresentadas quando da aplicação das técnicas estatísticas multivariadas no processo de análise dos dados coletados.

3.4 OBJETIVO DA PESQUISA

Com relação à natureza dos objetivos da pesquisa, o presente estudo se classifica como descritivo e não conclusivo. A pesquisa descritiva segundo Collins e Hussey (2005), é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Segundo Mattar (2012), a pesquisa descritiva é utilizada para descrever características de grupos, estimar proporção de elementos numa população específica e descobrir a existência de relação entre as variáveis investigadas. O presente estudo tem propósito não conclusivo também por envolver um processo de amostragem não probabilístico e com método de seleção não aleatório dos elementos amostrais.

3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E HORIZONTE DE TEMPO

A presente pesquisa compreende a estratégia levantamento de campo (tipo *survey*) e de corte transversal quanto ao horizonte de tempo. Conforme Yin (2005), a estratégia de pesquisa define a forma como os dados serão coletados. Com o levantamento de campo procura-se dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de elementos da amostra, quanto à forma de inclusão dos participantes (Mattar, 2012). A ênfase no levantamento de campo decorre da necessidade de geração de sumários estatísticos, na forma de médias, modas, porcentagens e da dimensão da relação entre algumas variáveis investigadas. Segundo Hair Jr. et al (2005), *survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo. A pesquisa tipo *survey* é usada quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos.

Para Collins e Hussey (2005), a pesquisa de corte transversal é uma metodologia projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos (no presente estudo as agências de viagens e turismo) e em momento simultâneo. Este método é indicado quando há limites de tempo ou recursos na

condução da coleta de dados do estudo. Assim, os dados primários deste estudo foram coletados apenas uma vez, e em um período de tempo curto e específico.

3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Conforme Cooper e Schindler (2003), a população de pesquisa (público ou universo do estudo) compreende o conjunto completo dos elementos sobre os quais o pesquisador deseja investigar ou fazer inferências em decorrência do estudo realizado. Ao passo que, a amostra é o conjunto de elementos de dada população selecionados para participar efetivamente a coleta de dados, na esperança que estes reflitam o comportamento e/ou opinião da população.

A população do presente estudo compreende as agências de viagens e turismo emissivas instaladas no Estado de Santa Catarina, independente de porte/tamanho e registradas no Ministério do Turismo do Brasil na data-base 30/março/2014. A listagem das 226 agências de viagens/turismo emissivas de Santa Catarina foi elaborada a partir do *mailing list* de dois fornecedores: Operadora Central de Intercâmbio, empresa de viagem especializada em cursos/intercâmbios no exterior, e da New Line Tour Operator, empresa que organiza viagens nacionais e internacionais. Ambas foram escolhidas em função do tempo de mercado (mais de 20 anos), abrangência de atuação no Estado de Santa Catarina e credibilidade junto ao mercado regional. Decidiu-se por pesquisar somente as agências de viagens/turismo emissivas porque estas são geralmente organizações mais estruturadas, que possuem mix de serviços mais amplo, e maior potencial de investimento em estratégias de marketing como fonte de vantagem competitiva. Agências de viagens/turismo emissivas (conhecidas também como agências de viagens vendedoras) são organizações varejistas que atendem ao consumidor prestando serviços, assessoria e informações, que revendem produtos elaborados por operadoras turísticas produtoras e que organizam roteiros sob medidas feitos a pedido de cliente-alvo (CANDIOTO, 2012).

Considerando o universo de 226 agências de viagens/turismo, o nível de confiança de 95% e a margem de erro de 6,77%, a quantidade amostral inicial do presente estudo compreende 109 organizações (elementos amostrais). O convite de

participação foi enviado para todas as organizações que compõem o universo do estudo (na esperança de ampliar a quantidade de elementos amostrais) e a amostra foi constituída por aquelas que aceitaram o convite. Assim, o processo de amostragem classifica-se como não probabilístico e com seleção por conveniência dos elementos amostrais. Conforme Cooper e Schindler (2003), amostragem não probabilística envolveu a seleção arbitrária e não aleatória dos elementos amostrais, os quais não têm probabilidade de seleção conhecida diferente de zero. As fontes de informações do presente estudo são proprietários, gestores e/ou, eventualmente, colaboradores com conhecimento amplo da realidade da organização pesquisada.

3.7 MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados do presente estudo envolveu a aplicação de questionários autoadministrados (preenchidos pelos próprios pesquisados), disponibilizados na plataforma Google Docs e apoiados por carta-convite de participação personalizada enviada ao universo das agências de viagens/turismo do Estado de Santa Catarina (vide **Apêndice B**). O preenchimento do questionário requer cerca de 20 minutos de duração. Segundo Anderson e Arsenault (1999), esse método tornou-se num dos mais utilizados e permite, quando bem aplicado, a recolha de dados razoavelmente válidos, de forma simples, rápida e com custo baixo.

O instrumento de coleta compreendeu um questionário estruturado com 54 perguntas em formato fechado, sendo 07 sobre perfil das agências de viagens/turismo pesquisadas, 33 sobre estratégias de marketing e características do processo de relacionamento com clientes e 14 sobre vantagem competitiva e desempenho competitivo das agências pesquisadas. O questionário de pesquisa foi elaborado a partir do referencial teórico do estudo (Capítulo 2) e da experiência profissional da pesquisadora que atua há mais de 15 anos no ramo de agências de viagens/turismo na região de Caçador/SC. Conforme Beuren (2006), um questionário é um instrumento estruturado contendo uma série ordenada de perguntas fechadas relevantes que devem ser respondidas pelos pesquisados, com ou sem o apoio do pesquisador.

O questionário de pesquisa foi pré-testado antes da aplicação em escala. O **Quadro 7** contém a relação dos profissionais que participaram do pré-teste da versão inicial do questionário de pesquisa. Eles foram selecionados com base na experiência profissional (como proprietário-gerente) no ramo de agências de viagens/turismo, na capacidade de contribuir com proposição de melhorias para o questionário e pela disponibilidade de participação. Em função dos resultados do pré-teste, algumas palavras foram modificadas e duas questões novas foram adicionadas no bloco de perguntas sobre estratégias de marketing, visando facilitar o entendimento dos pesquisados e simplificar a linguagem utilizada. O **Apêndice A** contém a versão final do questionário de pesquisa a ser aplicado. Conforme Malhotra (2006), este instrumento de coleta permite obter, de uma só vez, grande variedade de dados sobre diferentes variáveis de pesquisa, de maneira rápida e relativamente versátil, e tem sido comumente empregado em estudos descritivos.

Quadro 7 – Relação dos participantes do pré-teste do questionário

Participante	Data	Local	Formação	Cargo	Tempo de experiência
Entrevistado JRP	23/03/14	Caçador/SC	Bacharel em Administração e especialização em Marketing Turístico	Proprietário e gerente	16 anos
Entrevistado LR	24/03/14	Blumenau/SC	Bacharel em Turismo	Proprietária e gerente	12 anos
Entrevistado RS	25/03/14	Lages/SC	Bacharel em Administração	Proprietário e gerente	26 anos

Fonte: Elaboração do autor (2014).

3.8. MÉTODO DE ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme Vergara (2005), as pesquisas quantitativas são caracterizadas pela objetividade, dimensão dos resultados e pela aplicação de técnicas estatísticas no tratamento e na análise dos dados coletados. Assim, os questionários foram conferidos quando do recebimento e/ou pós-aplicação para verificação da validade e do correto preenchimento. A verificação do questionário foi feita também pela técnica Alpha de Cronbach (CRONBACH, 1951), utilizado como indicador estatístico de confiabilidade das escalas de mensuração empregadas (consistência interna). Em seguida, os dados primários coletados serão tabulados e analisados por meio dos softwares Microsoft Office Excel versão 2007 e SPSS (*Statistical Package for*

the Social Sciences) versão 22, conforme a escala de mensuração utilizada das diferentes questões do questionário de pesquisa aplicado.

No caso das perguntas de escala com nível de mensuração nominal, os dados coletados foram analisados por meio de moda (medida de tendência central) e distribuição de frequência absoluta e relativa (medidas de dispersão). No caso das perguntas com escala intervalar e razão, as análises dos dados foram realizadas por meio de média aritmética, mediana (medida de tendência central), distribuição de frequência e desvio-padrão estimado (medidas de dispersão). Todas estas técnicas auxiliarão na análise estatística descritiva dos resultados.

Os dados primários coletados foram também analisados por meio de técnicas estatísticas multivariadas, buscando atender alguns objetivos específicos estabelecidos para o presente estudo. Na classificação das agências de viagens/turismo pesquisadas em *clusters*, a técnica *Cluster Analysis* foi empregada com base nas variáveis de avaliação do desempenho competitivo. Nesta técnica a distância euclidiana foi aplicada como medida de semelhança e o método hierárquico Ward como procedimento de aglomeração. Conforme Malhotra (2006), a distância euclidiana é a raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças dos valores para cada variável mensurada; enquanto a Aglomeração de Ward é o método de variância em que se deve minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos *clusters* identificados.

Na verificação de diferenças significativas no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo, a técnica One-way ANOVA (*Analysis of Variance*) foi aplicada, sendo considerados variáveis independentes tempo de existência, porte da agência e percentual de investimento em marketing e como variáveis dependentes os critérios de avaliação do desempenho competitivo empregados. Embora a amostra seja não probabilística, pretende-se utilizar a liberdade do pesquisador para realizar comparações de médias das variáveis analisadas, tomando-se o intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Conforme Hair, Anderson, Tatham e Black (2009), a Anova é técnica estatística multivariada usada amplamente para determinar se amostras de dois ou mais grupos surgem de populações com médias iguais, sendo que a hipótese nula será que todas as médias são iguais.

Na verificação da relação entre vantagem competitiva (em participação de mercado) e estratégias de marketing/características do relacionamento com clientes, a técnica *Correlation Canonical Analysis* (HAIR ET AL, 2009) foi aplicada, tendo como variável dependente as medidas de desempenho competitivo das agências e variáveis independentes as estratégias de marketing e as características do relacionamento com clientes. Por meio da Análise Canônica foi possível também identificar os aspectos de marketing que mais influenciam na vantagem competitiva das agências de viagens/turismo pesquisadas.

A apresentação dos resultados foi feita por meio de gráficos, tabelas e pela descrição comentada dos resultados apontados e das análises efetuadas.

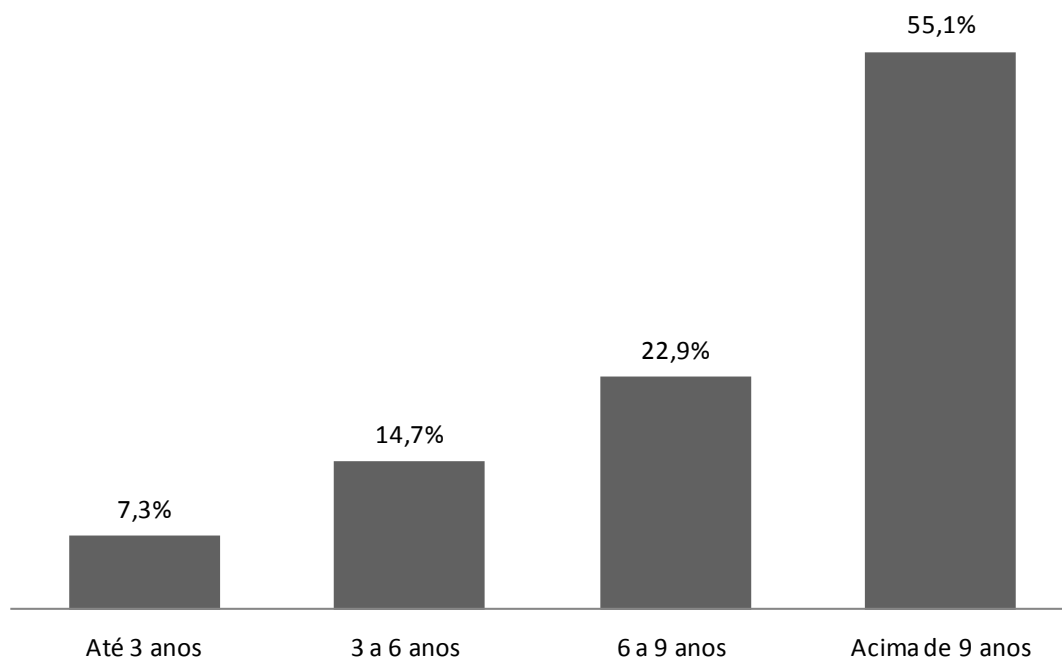
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo realizada sobre a relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo. De início, contém a descrição do perfil da amostra do estudo (seção 4.1), os resultados de estratégias de marketing e relacionamento com clientes (4.2), os resultados de vantagem competitiva (4.3), os resultados do exame preliminar dos dados coletados (4.4), os resultados da análise de *cluster* das agências pesquisadas (4.5), os resultados da análise de diferenças no desempenho competitivo com base no perfil das agências (4.6) e, por fim, os resultados da análise entre estratégias de marketing e desempenho competitivo (4.7).

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA DO ESTUDO

Esta seção descreve algumas características do perfil das agências de viagens e turismo pesquisadas no Estado de Santa Catarina, a partir da amostra de 109 organizações participantes do estudo. O **Gráfico 1** contém os resultados quanto ao tempo de existência no mercado. Do total de agências pesquisadas, 7,3% delas estão no mercado há menos de 3 anos, 14,7% entre 3 a 6 anos, 22,9% entre 6 a 9 anos, e 55,1% delas estão no mercado há mais de 9 anos. Das 109 agências de viagens/turismo pesquisadas, apenas 8 atuam no mercado há menos de 3 anos e a grande maioria (78% delas) é constituída por organizações consolidadas, que atuam no mercado de viagens/turismo há mais de 6 anos. Este perfil das agências pesquisadas favorece o presente estudo porque contém predominantemente organizações que são supostamente mais estruturadas, dispõem de melhor conhecimento de mercado e utilizam com mais intensidade estratégias de marketing.

Gráfico 1 - Tempo de existência no mercado das agências pesquisadas (n = 109)



Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

O **Gráfico 2** apresenta os resultados quanto ao mercado de atuação das agências de viagens/turismo pesquisadas. A questão aplicada é do tipo múltipla escolha e possibilitou as agências pesquisadas assinalarem quantas alternativas desejassem. Dentre as agências pesquisadas (n=109), 67% delas atuam em todo o Estado de Santa Catarina, 58% atuam somente no mercado local (em micro ou meso região do Estado de Santa Catarina), 57% atuam em outros estados do Brasil, e 45% dela atuam também no mercado internacional. Das 109 organizações pesquisadas, 13 atuam exclusivamente no mercado local (11,9%), 35 exclusivamente no Estado de Santa Catarina (32,1%), 8 exclusivamente em outros estados do Brasil (7,3%) e 8 exclusivamente no mercado internacional (7,3%).

Gráfico 2 - Mercado de atuação das agências pesquisadas (n = 109)



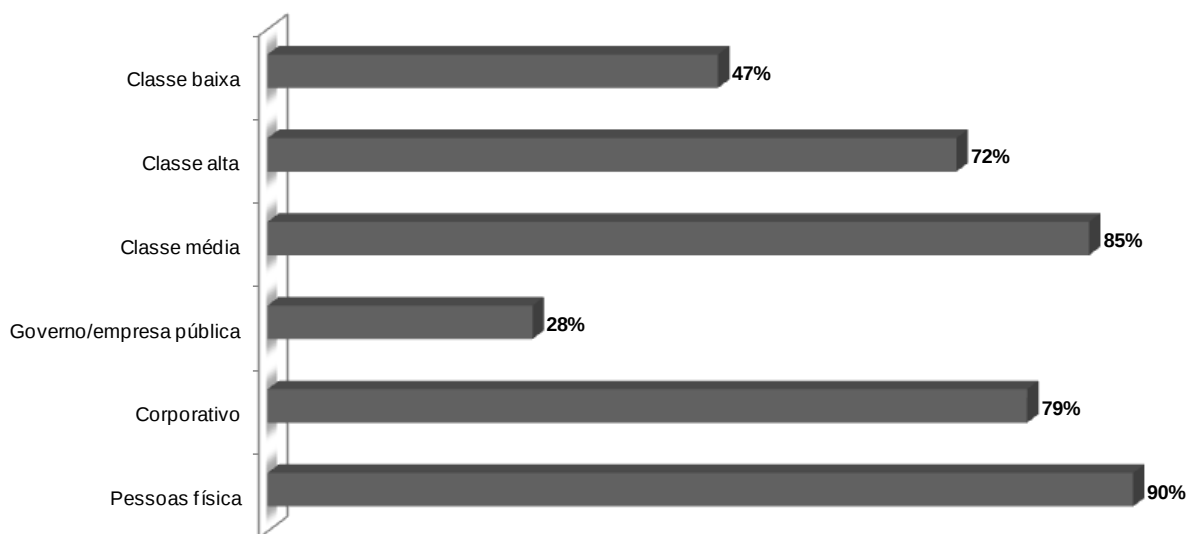
Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

O **Gráfico 3** apresenta os resultados de perfil dos clientes das agências de viagens e turismo pesquisadas, quanto à classe social e à natureza jurídica. Sobre a classe social, observa-se que 85% dos clientes das agências pesquisadas são consumidores da classe social média (conhecida também como Classes B e C), 72% da classe social alta (Classe A) e 47% deles da classe social baixa (Classes D e E). Conforme o IBGE (2012), a classe alta tem renda mensal superior a 20 salários mínimos, a classe média entre 4 e 20 salários mínimos e a classe baixa inferior a 4 salários mínimos. Assim, quase metade das agências pesquisadas atendem a clientes da classe social baixa, mas apenas uma das agências pesquisadas atende exclusivamente clientes da classe baixa. Mais da metade das agências pesquisadas (53,4% delas) atendem exclusivamente a clientes das classes alta e média, sendo que uma destas agências atende exclusivamente a clientes da classe alta.

Sobre a natureza jurídica dos clientes, observa-se que 90% das agências de viagens/turismo pesquisadas atendem a clientes de natureza pessoa física, 79% clientes de perfil corporativo (ou seja empresas privadas, com ou sem fins lucrativos) e 28% delas atendem a clientes de natureza governamental, que incluem empresas

estatais, órgãos públicos e entidades governamentais. Cabe apontar que 4 agências pesquisadas atendem exclusivamente a clientes de natureza governamental. No geral, os resultados apontam que a grande maioria dos clientes das agências de viagens/turismo pesquisadas são pessoa física (90%), predominantemente consumidores das classes sociais média e alta, compradores de empresas privadas (79%) e que menos de 1/3 das agências atendem a empresas estatais, órgãos públicos e entidades governamentais.

Gráfico 3 - Perfil dos clientes das agências pesquisadas (n = 109)

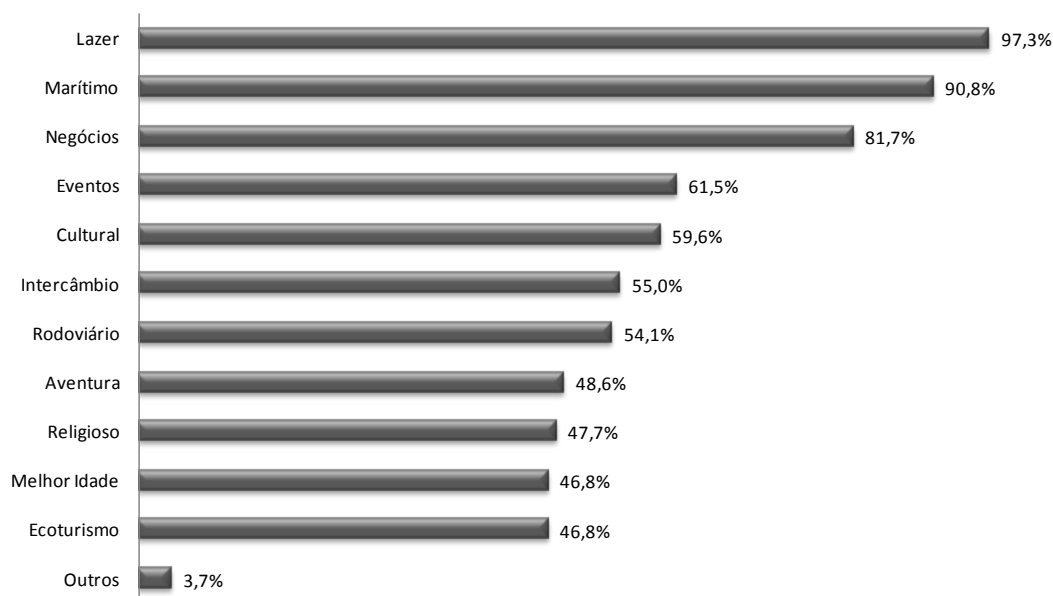


Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

O **Gráfico 4** apresenta os serviços turísticos oferecidos pelas agências de viagens/turismo pesquisadas. Observa-se que 97,3% das agências oferecem serviços de turismo de lazer, 90,8% oferecem viagens marítimas, 81,7% serviços de turismo de negócios (que inclui reserva de passagens aéreas, hospedagem e traslados), 61,5 % oferecem serviços para turismo de eventos, 59,6% serviços de turismo cultural, 55,0% serviços para intercâmbio (que compreende a cursos e trabalho no exterior) e 54,1% serviços de turismo rodoviário. Os serviços menos ofertados e citados por menos da metade das agências pesquisadas são: serviços de turismo de aventura (48,6%), turismo religioso (47,7%), organização de viagens para melhor idade (46,8%), serviços de ecoturismo (46,8%). Apenas 3,7% das agências assinalou oferecer "outros serviços", que inclui por exemplo serviços turísticos de receptivo e missões empresariais. Assim, os serviços mais oferecidos

pelas agências de viagens e turismo pesquisadas são lazer, marítimo e viagens à negócios.

Gráfico 4 - Tipos de serviços oferecidos pelas agências pesquisadas (n = 109)



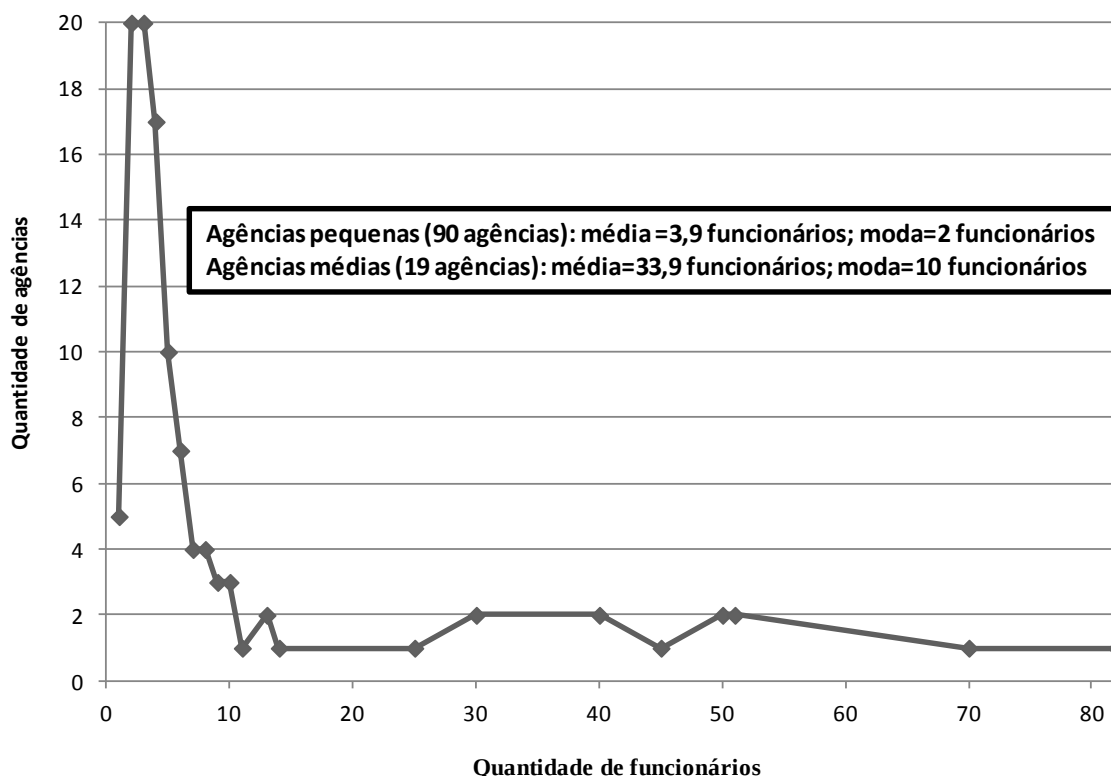
Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

As agências de viagens e turismo pesquisadas foram também caracterizadas quando ao porte (tamanho) pela quantidade de funcionários. No contexto deste estudo, as agências foram classificadas como organização de pequeno porte quando dispõe de até 9 funcionários, médio porte aquela com 10 a 99 funcionários e organização de grande porte aquela com mais de 100 funcionários. Esta classificação foi elaborada a partir do modelo proposto pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para organizações do setor de comércio e serviços, que assim foi adaptado para atender aos propósitos do presente estudo.

O **Gráfico 5** apresenta os resultados do porte das agências pesquisadas pela quantidade de funcionários e a quantidade de agências por porte da organização. Das 109 agências pesquisadas, 90 são organizações de pequeno porte (82,6% delas) e 19 são organizações de médio porte (17,4%). Nenhuma das agências pesquisadas tem mais de 100 funcionários. As agências de pequeno porte contém em média 3,9 funcionários e o valor que surge com mais frequência (a moda) é 2 funcionários por agência. Ao passo que as agências de médio porte têm

em média 33,9 funcionários e a moda é 10 funcionários por agência. Há apenas 6 agências com mais de 50 funcionários e 62 agências têm até 4 funcionários. Assim, este estudo contém apenas agências de pequeno e médio portes e a grande maioria delas são organizações de pequeno porte.

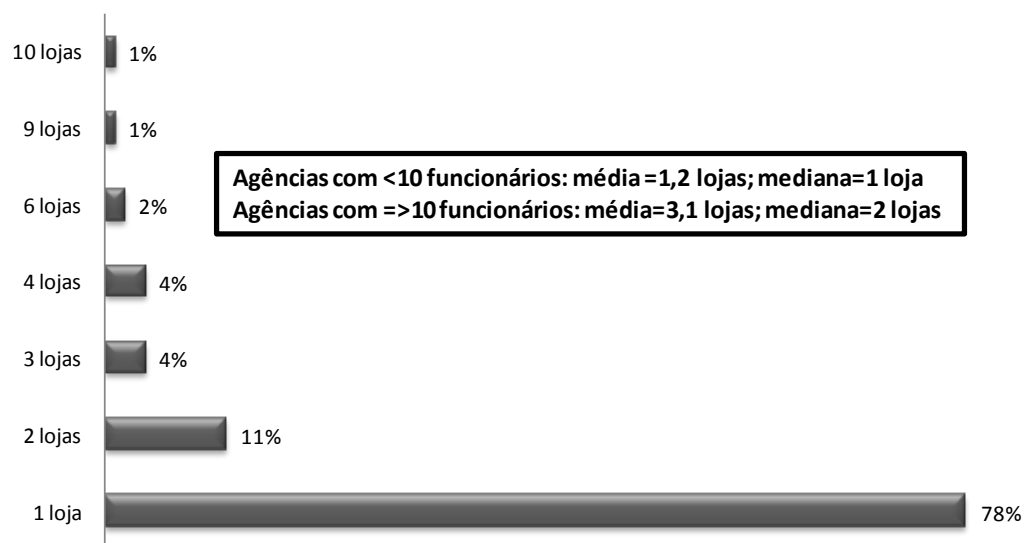
Gráfico 5 - Quantidade de funcionários das agências pesquisadas (n = 109)



Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

O **Gráfico 6** apresenta o perfil das agências de viagens e turismo pesquisadas quanto à quantidade de lojas próprias físicas (pontos de vendas não virtuais). Das agências pesquisadas, 78% delas têm somente 1 loja física, 11% têm 2 lojas e 4% têm 3 lojas. Apenas 2% das agências pesquisadas têm 9 ou mais lojas próprias físicas. Considerando o porte da organização, as agências de pequeno porte pesquisadas têm em média 1,2 lojas, sendo a mediana 1 loja por agência (ou seja 50% das agências de pequeno porte pesquisadas têm apenas 1 loja). Ao passo que as agências de porte médio têm em média 3,1 lojas físicas, sendo a mediana 2 lojas (50% das agências de médio porte pesquisadas têm 2 lojas). Aparentemente, quanto maior a quantidade de lojas físicas maior a quantidade de funcionários nas agências pesquisadas.

Gráfico 6 - Quantidade de lojas próprias das agências pesquisadas (n = 109)



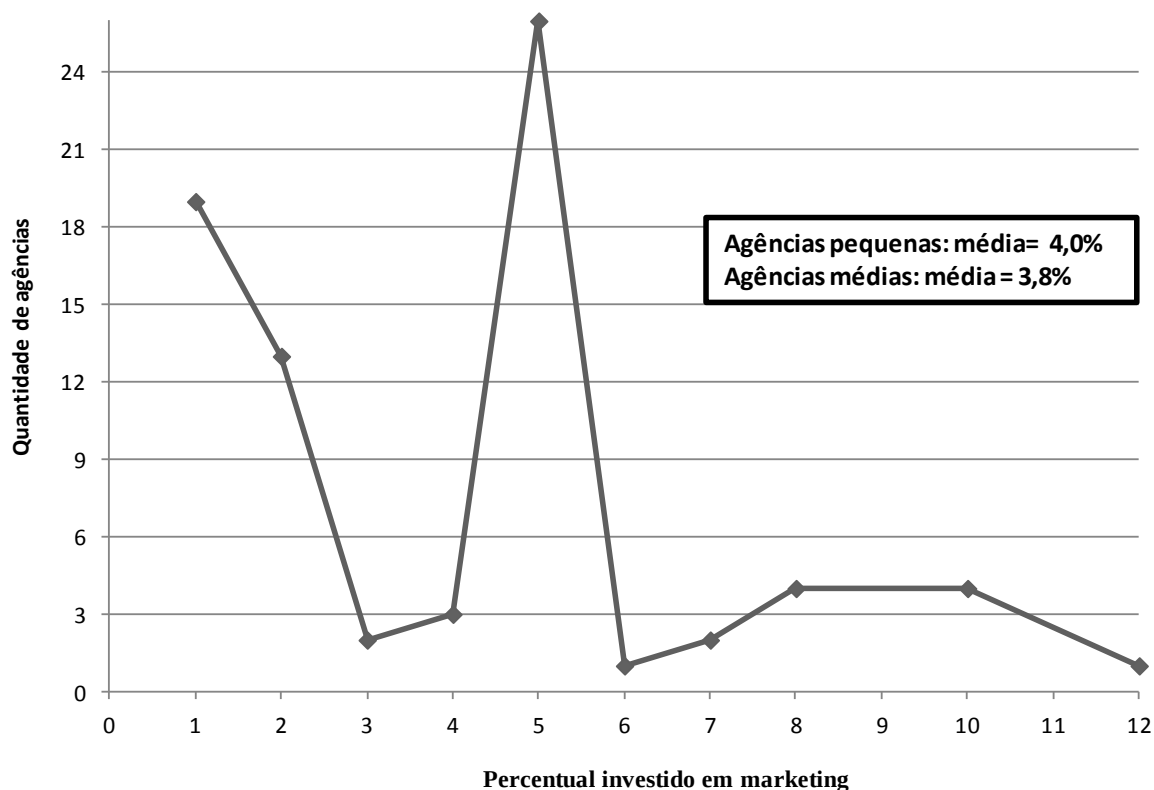
Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A última questão sobre perfil das agências pesquisadas levantou o percentual do faturamento investido em ações de marketing/vendas no ano de 2013. O **Gráfico 7** contém a média deste percentual por total e porte das agências pesquisadas, e a quantidade de agências por percentual investido. Este gráfico apresenta resultados de 75 agências pesquisadas. As demais foram desconsideradas em função da ausência de resposta (*missing*), não validade de resposta (questionário que contém apenas valor monetário) ou observação com grande afastamento do padrão dos dados coletados (*outliers*). Do total de agências analisadas, 19 investiram em média 1% em marketing/vendas, 13 investiram 2%, 26 investiram 5%, 4 investiram 10% e apenas 1 agência investiu 12% no ano 2013. Em outras palavras, 50,7% das agências analisadas investiram 5% ou mais do faturamento anual em ações de marketing e vendas no ano de 2013.

Quanto ao porte da organização, as agências de pequeno porte investiram em média 4,0% do faturamento anual; enquanto as agências de médio porte investiram em média 3,8%. Assim, quando analisado em termos percentuais, há pouca diferença no investimento em marketing em função do porte/tamanho da organização, mas as agências de pequeno porte parecem investir ligeiramente mais que as de médio porte, possivelmente em função do volume do faturamento. Supostamente, como as agências de pequeno porte têm faturamento anual menor,

necessitam dispor de maior percentual do faturamento para atender aos seus objetivos e estratégias de marketing.

Gráfico 7 - Média do percentual investido em marketing - **por total e porte de agência** (n = 75)



Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

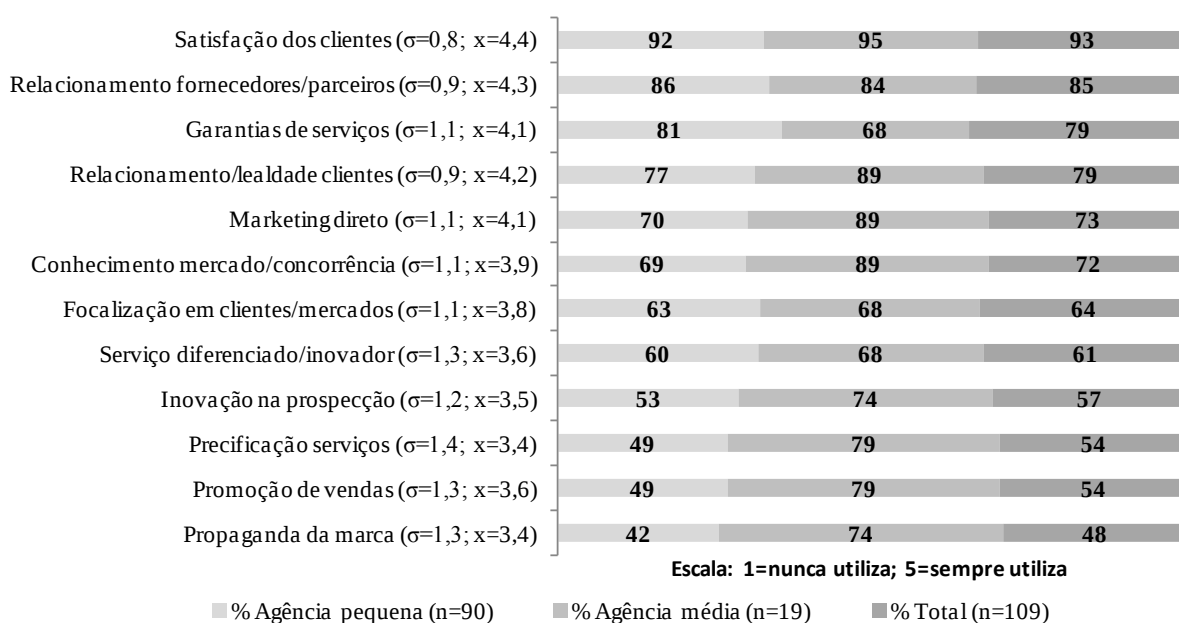
4.2 RESULTADOS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Um dos objetivos específicos do presente estudo é caracterizar as estratégias de marketing (externo, interno e interativo) e de relacionamento com clientes das agências de viagens/turismo pesquisadas. O **Gráfico 8** apresenta os resultados de estratégias de marketing externo aplicadas pelas agências de viagens e turismo pesquisadas - por total e porte de agência. O marketing externo compreende aquelas estratégias de marketing tradicionais, desenvolvidas por profissionais especialistas em marketing e orientadas para o mercado-alvo da organização (SARQUIS, 2009). Os resultados do total das 109 agências pesquisadas indicam que a grande maioria (2/3 delas) utilizam com elevada frequência as seguintes estratégias de marketing externo, por ordem decrescente: satisfação dos clientes (93% delas), relacionamento com fornecedores e parceiros

de serviços (85%), oferta de garantias de serviços (79%), relacionamento e lealdade dos clientes (79%), marketing direto por meio de contato direto, fone e mala direta (73%) e conhecimento do mercado e da concorrência (72%). No entanto, apenas 48% das agências de viagens e turismo pesquisadas assinalaram investir em propaganda/imagem da marca como estratégia de marketing externo.

Em termos de média aritmética, os resultados apresentam intensidade de utilização semelhante às apontadas na análise de frequência apresentada, tendo exatamente médias mais elevadas aquelas estratégias com maior frequência de utilização. Nota-se, no entanto, que 05 das estratégias mensuradas apresentam desvio padrão (raiz quadrada da variância) ligeiramente elevado (superior à 20% da escala utilizada), o que indica possível tendência de dispersão dos dados em relação a média e possível presença de agrupamentos (*clusters*) entre as agências pesquisadas com base na utilização destas estratégias. As estratégias com desvio padrão mais elevado são: precificação dos serviços ($\sigma=1,4$), oferta de serviços diferenciados ou inovadores (1,3), ofertas de promoção de vendas (1,3), propaganda e imagem da marca (1,3) e inovação na prospecção de clientes (1,2). As demais estratégias mensuradas apresentam desvio padrão em níveis aceitáveis, com tendência de baixa dispersão dos valores em relação à média calculada e de maior consistência dos dados coletados.

Gráfico 8 - Resultados de estratégias de marketing externo - **por porte de agência** (somatório dos níveis da escala 4 e 5)



Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

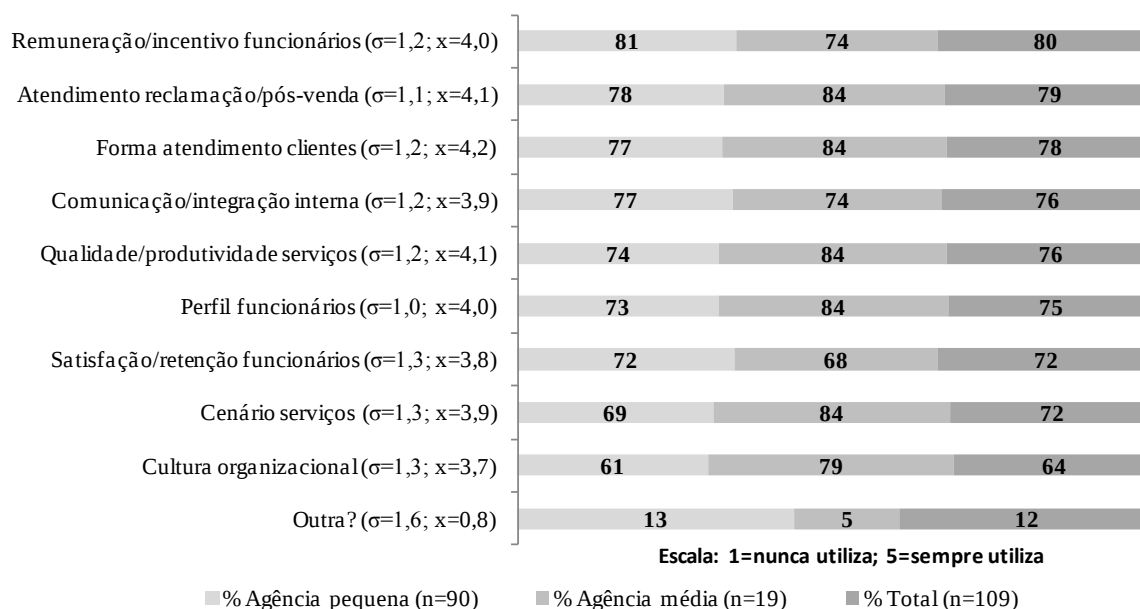
Quanto ao porte da organização, os resultados apresentam diferenças na aplicação de estratégias de marketing externo entre as agências de pequeno e médio portes. As agências de porte médio utilizam com maior frequência grande parte das estratégias mensuradas, principalmente as seguintes: propaganda e imagem da marca (pequena 42%; média 74%), ofertas de promoção de vendas (49%; 79%), precificação de serviços (49%; 79%), inovação na prospecção de clientes (53%; 74%), dispor de conhecimento do mercado e da concorrência (69%; 89%), marketing direto (70%; 89%), relacionamento e lealdade dos clientes (77%; 89%), oferta de serviços diferenciados e inovadores (60%; 68%) e focalização em determinados clientes/mercados (63%; 68%). Aparentemente, há apenas uma estratégia de marketing externo que as agências de pequeno porte utilizam com mais frequência que as agências de médio porte: oferta de garantias de serviços (pequena 81%; média 68%). Nas demais estratégias de marketing externo, há relativa paridade entre a prática das agências de pequeno e médio portes.

O **Gráfico 9** mostra os resultados das estratégias de marketing interno e interativo aplicadas pelas agências de viagens e turismo pesquisadas - por total e porte de agência. Segundo Sarquis (2009), marketing interno envolve o conjunto de estratégias relacionadas à preparação dos recursos internos (sistemas, gestores e funcionários) para a implementação de programas e promessas de marketing externo da organização. Já o marketing interativo compreende as estratégias direcionadas aos processos de produção e consumo de serviços da organização e que são geralmente implementadas por profissionais não especializados em marketing, tais como clientes e funcionários de linha de frente da organização (*front office*). Os resultados das 109 agências pesquisadas apontam que a grande maioria (2/3 delas) utilizam com frequência elevada as seguintes estratégias, por ordem decrescente: remuneração e incentivo de funcionários (80% das agências), atendimento às reclamações e serviços de pós-venda (79%), forma de atendimento e interação com os clientes (78%), comunicação e interação interna (76%), qualidade e produtividade dos serviços (76%), perfil, aparência e qualificação dos funcionários (75%), satisfação e retenção de funcionários (72%) e aspectos do cenário de serviços, que inclui a ambientação da loja (72%).

Em termos de média aritmética, os resultados indicam que a intensidade de utilização das estratégias mensuradas é também em nível semelhante às

apontadas na análise de frequência apresentada, principalmente as seguintes estratégias: perfil, aparência e qualificação dos funcionários ($x=4,0$), qualidade e produtividade dos serviços (4,1), forma de atendimento e interação com os clientes (4,2), atendimento às reclamações e serviços de pós-venda (4,1) e remuneração e incentivo de funcionários (4,0). No entanto, a grande maioria das estratégias mensuradas apresenta desvio padrão ligeiramente elevado, o que sugere possível tendência de dispersão dos dados coletados e possível presença de *clusters* entre as agências pesquisadas. As estratégias com desvio padrão mais elevado são: cultura organizacional ($\sigma= 1,3$), aspectos do cenário de serviços (1,3), satisfação e retenção de funcionários (1,3), remuneração e incentivos de funcionários (1,2), forma de atendimento e interação com os clientes (1,2), comunicação e integração interna (1,2) e qualidade e produtividade dos serviços (1,2). As demais estratégias mensuradas apresentam desvio padrão em níveis aceitáveis, indicando tendência de baixa dispersão dos dados coletados em relação à média e de maior consistência dos resultados.

Gráfico 9 - Resultados de estratégias de marketing interno e interativo - por porte de agência (somatório dos níveis da escala 4 e 5)



Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

Quanto ao porte da organização, os resultados apresentam também diferenças na prática das agências pesquisadas com relação às estratégias de marketing interno e interativo. As agências de porte médio utilizam com maior

frequência que as de porte pequeno a grande maioria das estratégias de marketing mensuradas, principalmente a cultura organizacional (pequena 61%; média 79%), aspectos do cenário de serviços (69%; 84%), perfil, aparência e qualificação dos funcionários (73%; 84%) e qualidade e produtividade dos serviços oferecidos (74%; 84%). Aparentemente, há apenas uma estratégia de marketing interno que as agências de porte pequeno utilizam mais que as agências de porte médio: remuneração e incentivo de funcionários (pequena 81%; média 74%). Nas demais estratégias de marketing, há relativa paridade entre a prática das agências de pequeno e médio portes.

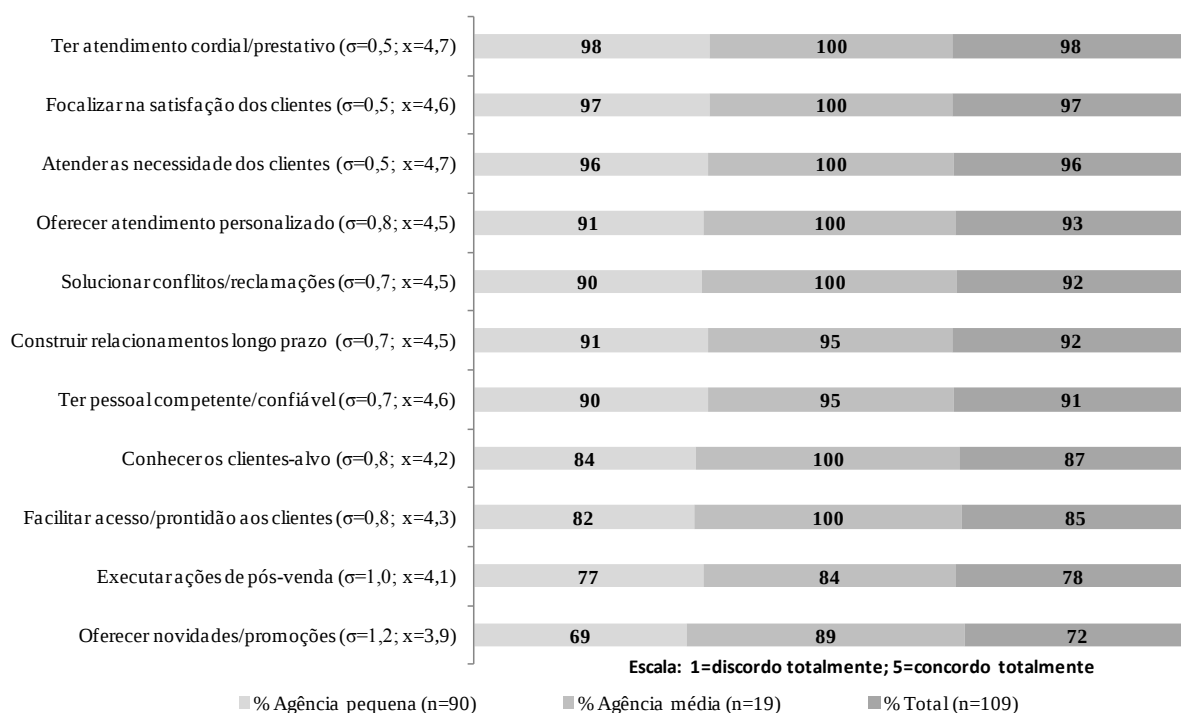
O **Gráfico 10** apresenta os resultados de estratégias de relacionamento com clientes das agências pesquisadas - por total e porte de agência. Os resultados do total de agências pesquisadas apontam que a grande maioria (4/5 delas) utilizam com elevada frequência as seguintes estratégias de relacionamento, por ordem decrescente: oferecer atendimento cordial e prestativo (98% delas), preocupação com a satisfação dos clientes com o relacionamento (97%), preocupação em atender as reais necessidades dos clientes (96%), oferecer atendimento diferenciado e personalizado (93%), solucionar adequadamente os conflitos e reclamações dos clientes (92%), construir relacionamentos de longo prazo com os clientes (92%), dispor de pessoal de serviços competente e confiável (91%), ter conhecimento e informações sobre os clientes-alvo da organização (87%) e facilitar o acesso e prontidão aos clientes (85%). Mais de 80% das agências pesquisadas declararam que utilizam estas estratégias de marketing no processo de relacionamento com os clientes-alvo da organização.

Em termos de média aritmética, exceto a estratégia "oferecer novidades e promoções periódicas" (cuja média é 3,9), todas as demais estratégias apresentam resultados de média elevado (superior a 4), confirmando os resultados da análise de frequência apresentados. Além disso, quase a totalidade das estratégias mensuradas apresenta desvio padrão baixo (inferior a 20% da escala aplicada), indicando baixa dispersão dos valores em relação à média e possível consistência dos dados coletados.

Com relação ao porte da organização, os resultados apontam que as agências de médio porte utilizam com mais frequência que as agências de pequeno porte todas as estratégias de marketing de relacionamento com clientes

mensuradas. De fato, nenhuma das estratégias de relacionamento consideradas é utilizada pela totalidade das pequenas agências pesquisadas, mas 100% das médias agências utilizam as seguintes estratégias de relacionamento com clientes: facilitar o acesso e a prontidão dos serviços aos clientes, dispor de conhecimento e informações sobre os clientes-alvo, solucionar adequadamente os conflitos e reclamações dos clientes, oferecer atendimento diferenciado e personalizado, focar em atender as reais necessidade dos clientes, focar na satisfação dos clientes com o relacionamento e oferecer atendimento cordial e prestativo aos clientes. As estratégias de relacionamento com clientes utilizadas com menor frequência pelas pequenas agências pesquisadas são: oferecer novidades e promoções periódicas (69% delas), executar ações de pós-venda (77%), facilitar o acesso e a prontidão dos serviços aos clientes (82%) e dispor de conhecimento e informações sobre os clientes-alvo (84%). No entanto, cabe destacar que a grande maioria das agências de viagens e turismo pesquisadas (tanto as pequenas como as de médio porte) citaram aplicar praticamente todas as estratégias de relacionamento com clientes mensuradas no presente estudo.

Gráfico 10 - Resultados de estratégias de relacionamento com clientes - por porte de agência (somatório dos níveis da escala 4 e 5)

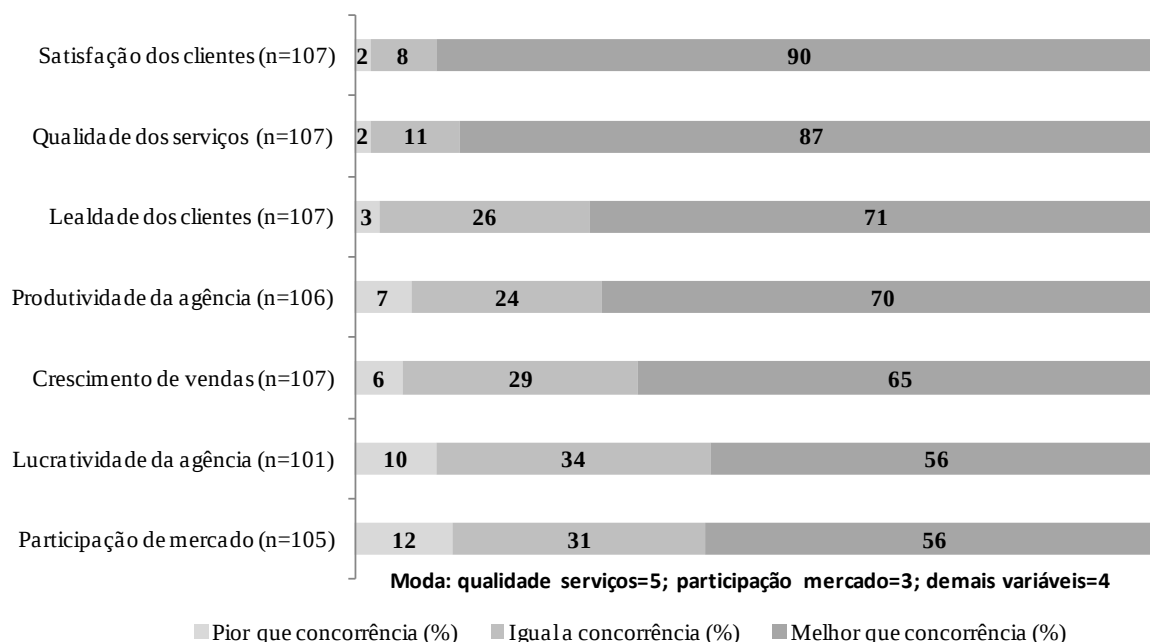


Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

4.3 RESULTADOS DE VANTAGEM COMPETITIVA

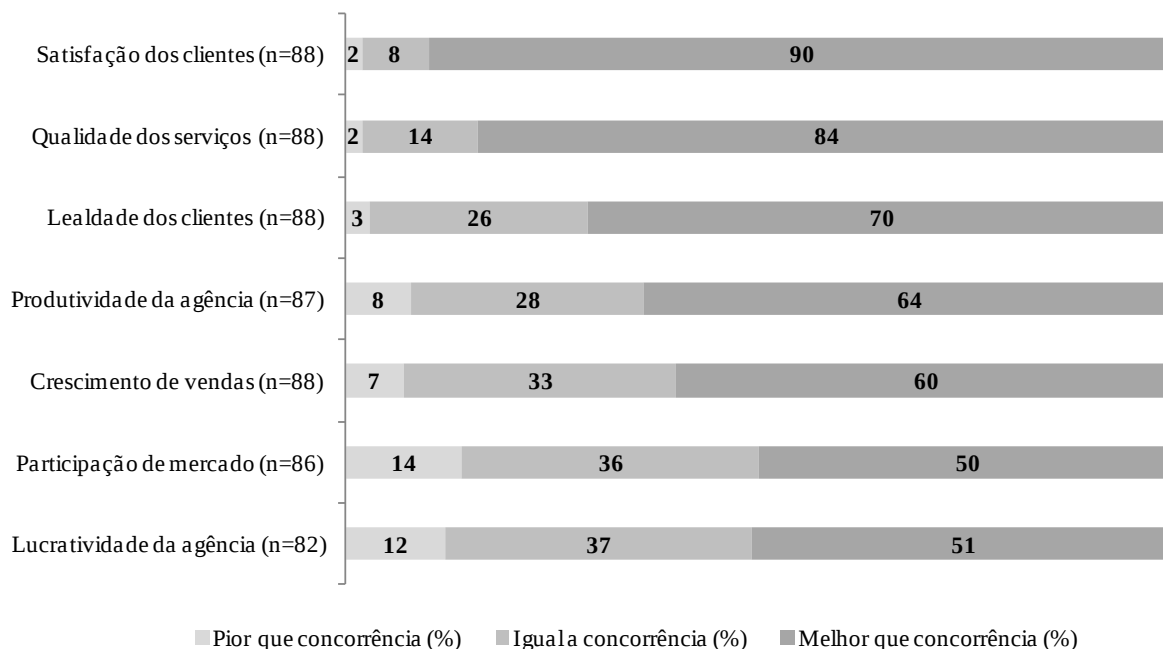
Um outro objetivo específico do presente estudo é levantar as estratégias de marketing que mais contribuem para a obtenção de vantagem competitiva no setor de agências de viagens/turismo. Para tanto, a pesquisa empírica realizada buscou avaliar o desempenho competitivo das agências pesquisadas (questões 41 a 47), verificar se recursos e competências de marketing representam fontes de vantagem competitiva (questões 48 a 53) e identificar as estratégias de marketing que mais contribuem para obtenção de vantagem competitiva no setor de agências de viagens/turismo (questão 54).

O **Gráfico 11** apresenta os resultados da avaliação do desempenho competitivo do total de agências pesquisadas, cuja amostra total variou entre 101 e 107 respondentes. Cada agência de viagens e turismo pesquisada analisou seu desempenho competitivo em relação à concorrência com base em um conjunto de 07 critérios de competitividade. De modo geral, os resultados apontam que maioria das agências pesquisadas tem desempenho competitivo melhor que a concorrência em todos os critérios de competitividade considerados. Especificamente, mais de 2/3 das agências pesquisadas se considera melhor que à média da concorrência nos critérios: satisfação dos clientes (90% delas), qualidade dos serviços (87%), lealdade dos clientes (71%), produtividade da agência (70%) e crescimento de vendas (65%). Entretanto, convém apontar que pelo menos 1/3 das agências pesquisadas têm desempenho competitivo igual ou pior que a concorrência nos seguintes critérios competitivos: lucratividade da agência (44%), participação de mercado (43%), crescimento de vendas (35%) e produtividade da agência (31%). Em escala de 5 pontos, a moda mais baixa (valor mais frequente) está no critério participação de mercado e é exatamente neste critério que 11,4% das agências pesquisadas têm desempenho competitivo pior que a concorrência.

Gráfico 11 - Resultados da avaliação do desempenho competitivo do **total de agências pesquisadas**

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

O **Gráfico 12** contém os resultados da avaliação do desempenho competitivo das agências de pequeno porte pesquisadas (organizações com 9 ou menos funcionários), e cuja amostra contém entre 82 e 88 respondentes. Os resultados apontam que mais da metade das pequenas agências pesquisadas tem desempenho competitivo melhor que a concorrência nos critérios satisfação dos clientes (90% delas), qualidade dos serviços (84%), lealdade dos clientes (70%), produtividade da agência (64%), crescimento de vendas (60%) e lucratividade da agência (51%). No entanto, em 04 critérios competitivos, pelo menos 1/3 das pequenas agências pesquisadas apresentam desempenho competitivo igual ou pior que a concorrência, quais sejam: participação de mercado (50% delas), lucratividade da agência (49%), crescimento de vendas (40%) e produtividade da agência (36%).

Gráfico 12 - Resultados da avaliação do desempenho competitivo das **agências de pequeno porte**

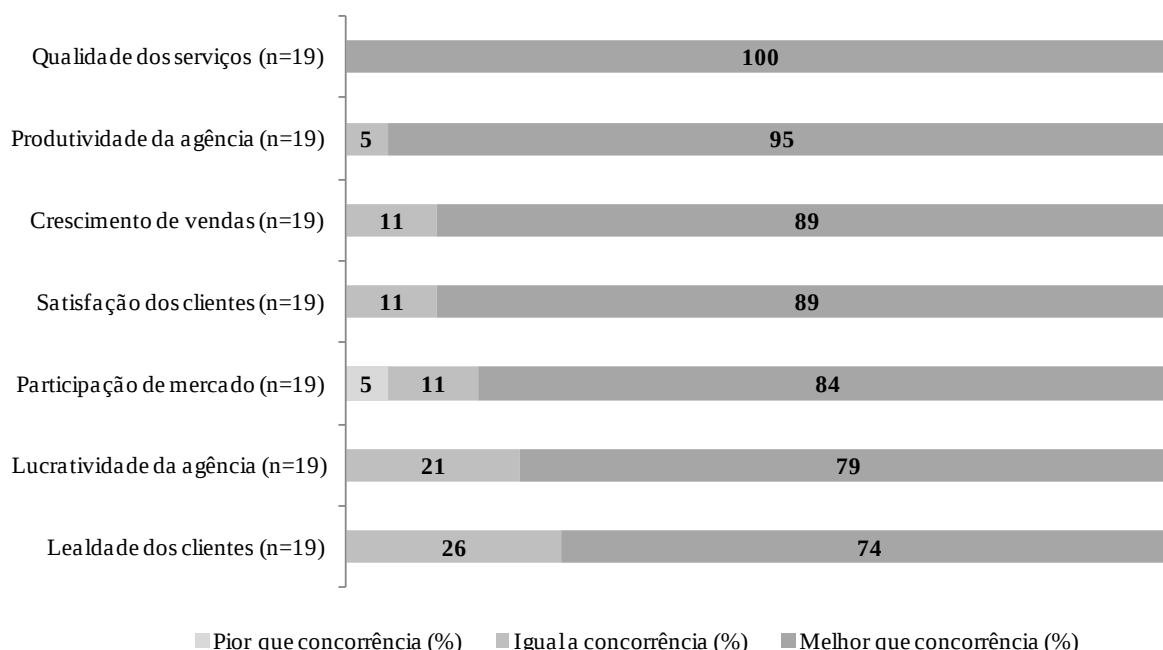
Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

O **Gráfico 13** apresenta os resultados da avaliação de desempenho competitivo das agências de médio porte pesquisadas (organizações com 10 ou mais funcionários), cuja amostra contém 19 respondentes. Os resultados apontam que a totalidade das agências de médio porte pesquisadas tem desempenho competitivo melhor que à média da concorrência em todos os critérios competitivos considerados. Cabe destacar, que os critérios competitivos que apresentam maior quantidade de médias agências com desempenho competitivo igual ou pior que a concorrência são: lucratividade da agência (21% delas), lealdade dos clientes (26%) e participação de mercado (16%). Um resultado que surpreende é o fato de 100% das médias agências pesquisadas avaliarem seu desempenho competitivo como melhor que a concorrência. Supostamente, as médias agências pesquisadas supervalorizaram seu desempenho competitivo em termos de qualidade dos serviços ou nenhuma das médias agências com qualidade de serviços inferior ou igual à concorrência participou do presente estudo.

A análise comparativa do desempenho competitivo das pequenas e médias agências revelou algumas diferenças. Aparentemente, o desempenho competitivo das médias agências é melhor que o das pequenas agências. A proporção das agências de médio porte com desempenho melhor que a concorrência é maior que a

proporção das agências de pequeno porte (87% e 67%, respectivamente). E há diferenças de desempenho nos 3 critérios competitivos mais pontuados. Nas médias agências, tais critérios são: qualidade dos serviços, produtividade da agência e crescimento de vendas; enquanto que nas pequenas agências eles são: satisfação dos clientes, qualidade dos serviços e lealdade dos clientes.

Gráfico 13 - Resultados da avaliação do desempenho competitivo das **agências de médio porte**



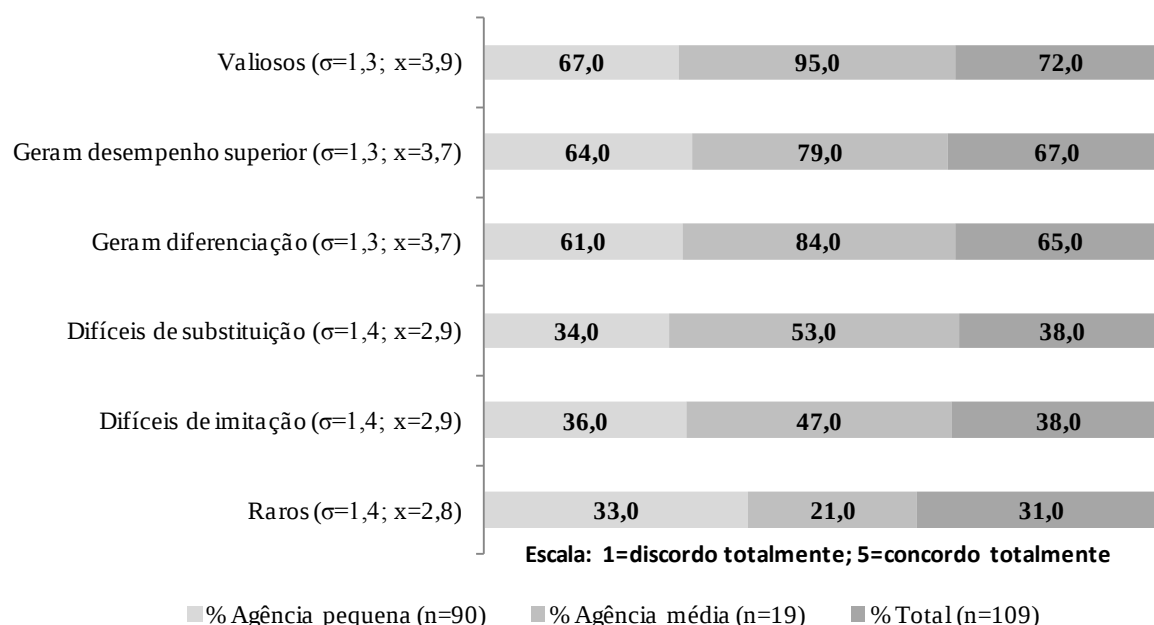
Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

O **Gráfico 14** contém os resultados da avaliação dos recursos/competências de marketing segundo os critérios de vantagem competitiva considerados - por porte de agência. Os resultados do total de agências pesquisadas apontam que a maioria (mais de 50% delas) concordam que recursos e competências de marketing são: valiosos e agregam valor para a agência (72%), possibilitam desempenho superior à concorrência (67%) e permitem obter diferenciação competitiva (65%). No entanto, menos da metade das agências pesquisadas concordam que recursos e competências de marketing são: difíceis de substituição como fonte de vantagem competitiva (apenas 38% delas), são difíceis de imitação pela concorrência ou de imitação dispendiosa (38%) e são raros ou pouco utilizados pelas agências concorrentes (31%). Como recomenda Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), como os recursos e competências de marketing não foram avaliados pela maioria das organizações pesquisadas como raros, difíceis de

imitação e insubstituíveis, pode-se supor que no setor de agências de viagens e turismo estes tendem a representar fontes de vantagem competitiva apenas temporária. No entanto, como os recursos e competências de marketing foram avaliados pela maioria dos pesquisados como valiosos e que possibilitam desempenho superior e diferenciação competitiva, há indícios que estes podem contribuir para a obtenção de desempenho organizacional competitivo equivalente ou superior a média dos concorrentes.

Em termos de média aritmética, os resultados são semelhantes aos apontados na análise de frequência apresentada. Os critérios de vantagem competitiva valiosos, permitem desempenho superior e geram diferenciação competitivas são os que apresentaram média aritmética mais elevada (superior a 3 na escala de 5 pontos). No entanto, cabe destacar que todos os critérios considerados apresentam desvio padrão ligeiramente elevado, indicando possível tendência de dispersão dos dados e variação na opinião das agências de viagens e turismo pesquisadas.

Gráfico 14 - Resultados da avaliação dos recursos/competências de marketing segundo critérios de vantagem competitiva - **por porte de agência**



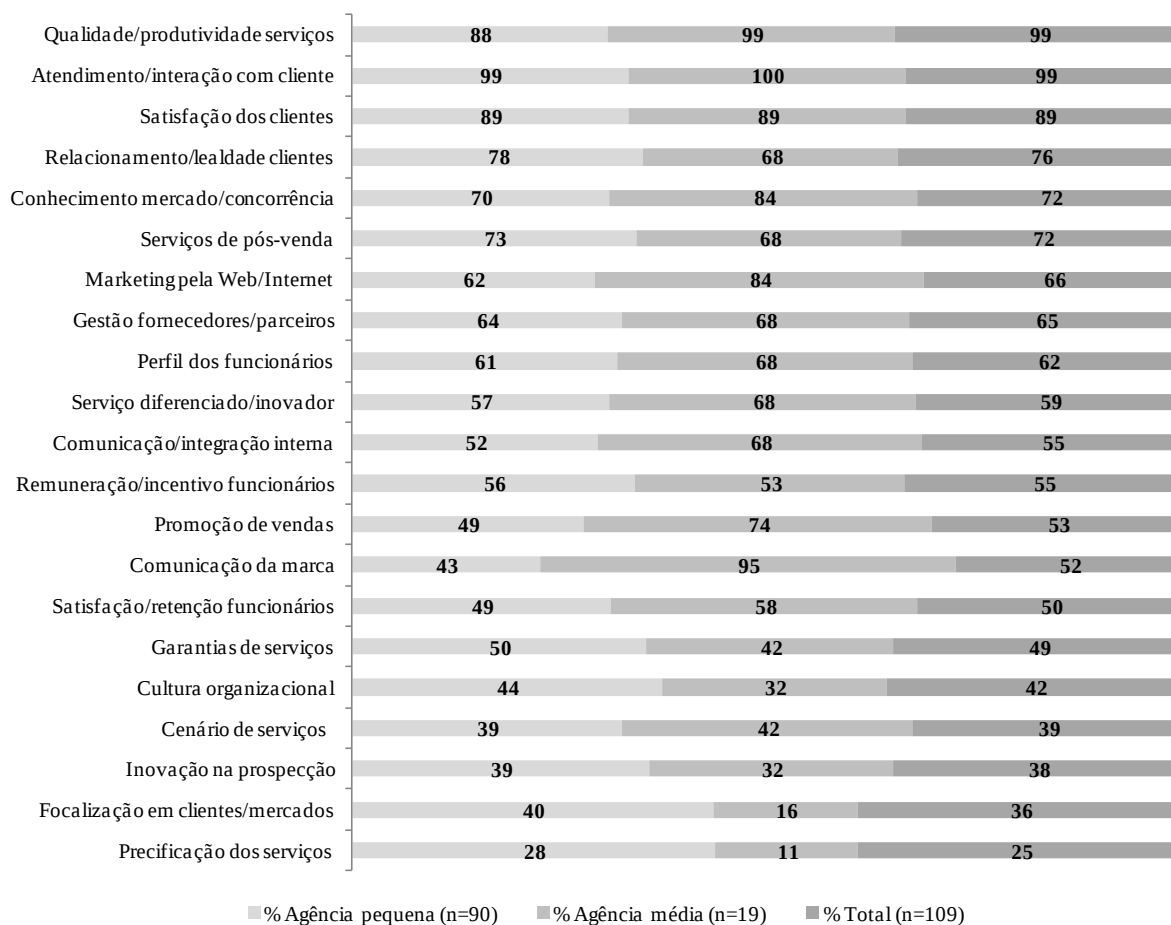
Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

Com relação ao porte da organização, os resultados apontam diferenças nas opiniões das agências de pequeno e médio portes pesquisadas com relação à

avaliação dos recursos/competências de marketing. As agências de médio porte concordam com mais frequência que os recursos e competências de marketing são difíceis de imitação (médio porte 47%; pequeno porte 36%), difíceis de substituição (53%; 34%), geram diferenciação competitiva (84%; 61%), geram desempenho superior (79%; 64%) e agregam valor para a organização/valiosos (95%; 67%). Já as agências de pequeno porte concordam com mais frequência apenas no critério raridade, ou seja algo utilizado por poucas agências concorrentes (pequeno porte 33%; médio porte 21). Assim, aparentemente, as agências de médio porte consideram mais que as agências de pequeno porte que recursos e competências de marketing são fontes de vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo.

O **Gráfico 15** apresenta os resultados das estratégias de marketing que mais contribuem para obtenção de vantagem competitiva no setor de agências de viagens/turismo - por porte de agência. Os resultados das 109 agências pesquisadas revelam que as estratégias de marketing mais citadas e apontadas pela maioria (mais de 50%) das agências pesquisadas são: qualidade e produtividade dos serviços (99% delas), atendimento e interação com clientes (99%), satisfação dos clientes (89%), relacionamento e lealdade dos clientes (76%), conhecimento do mercado e da concorrência (72%), serviços de pós-venda (72%), marketing pela Web/Internet (66%), gestão de fornecedores e parceiros de serviços (65%), perfil aparência e qualificação dos funcionários (62%), serviço diferenciado ou inovador (59%), comunicação e integração interna (55%), remuneração e incentivo de funcionários (55%), oferta de promoção de vendas (53%) e comunicação e imagem da marca (52%). Já as estratégias de marketing menos assinaladas e citadas por menos da metade das agências pesquisadas são: precificação dos serviços (apenas 25% delas), focalização em determinados clientes ou mercados (36%), inovação na prospecção de clientes (38%) e cenários/ambiente de serviços (39%).

Gráfico 15 - Resultados de aspectos que mais contribuem para vantagem competitiva - por porte de agência



Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

Os resultados da análise comparativa por porte da organização revela diferenças entre as opiniões das pequenas e médias agências com relação as estratégias de marketing que mais contribuem para vantagem competitiva. As estratégias de marketing mais assinaladas e apontadas por pelo menos 2/3 das pequenas agências pesquisadas são: atendimento e interação com clientes (99% delas), satisfação dos clientes (89%), qualidade e produtividade dos serviços (88%), relacionamento e lealdade dos clientes (78%), serviços de pós-venda (73%) e conhecimento de mercado e concorrência (70%). Ao passo que, as estratégias de marketing mais mencionadas pela grande maioria (pelo menos 2/3) das médias agências pesquisadas são: atendimento e interação com clientes (100% delas), qualidade e produtividade dos serviços (99%), comunicação e imagem da marca (95%), satisfação dos clientes (89%), conhecimento de mercado e concorrência (84%), marketing na Web/Internet (84%), oferta de promoção de vendas (74%),

relacionamento e lealdade dos clientes (68%), serviços de pós-venda (68%), gestão de fornecedores e parceiros de serviços (68%), perfil, aparência e qualificação dos funcionários (68%), serviço diferenciado ou inovador (68%) e comunicação e integração interna (68%).

Na opinião da grande maioria das agências de médio porte há uma quantidade maior de estratégias de marketing que contribuem para a geração de vantagem competitiva no setor de viagens e turismo, e estas incluindo aspectos ligados ao relacionamento com clientes, padrão de serviços prestados, conhecimento do mercado e à comunicação/imagem da marca, dentre outros. Já no caso das pequenas agências, as estratégias de marketing que mais contribuem para geração de vantagem competitiva são apenas os aspectos relacionados ao padrão dos serviços (qualidade, produtividade e pós-venda), relacionamento com clientes (atendimento, interação, satisfação e lealdade) e conhecimento do mercado/concorrência. Cabe destacar que três estratégias de marketing foram bastante assinaladas tanto pelas pequenas como pelas médias agências pesquisadas: atendimento e interação com cliente (pequena 99%; média 100%), qualidade e produtividade serviços (88%; 99%) e satisfação dos clientes (89%; 89%). Com efeito, a grande maioria das estratégias de marketing mensuradas foram apontadas com mais frequência pelas médias agências do que pelas pequenas agências. As únicas estratégias de marketing apontadas com mais frequência pela maioria das pequenas empresas pesquisadas são: serviços de pós-venda (pequena 73%; média 68%) e relacionamento e lealdade dos clientes (78%; 68%).

4.4 RESULTADOS DO EXAME PRELIMINAR DOS DADOS COLETADOS

Mesmo que inferências estatísticas sejam recomendáveis apenas para processos de amostragem probabilística (JOHNSON e WICHERN, 1988), neste estudo algumas análises de estatística inferencial foram realizadas com propósito de classificar as agências de viagens/turismo em *clusters*, verificar diferenças no desempenho competitivo com base no perfil da organização, e examinar se o desempenho competitivo está relacionado com prática de estratégias de marketing. No entanto, como problemas na base de dados coletados podem acarretar vieses na

análise estatística multivariada dos resultados, seja pelo uso de técnicas de análise inadequadas ou interpretações equivocadas, o exame preliminar dos dados coletados é necessário e deve envolver a verificação da confiabilidade do instrumento de coleta aplicado, das características dos dados coletados e do cumprimento de alguns pressupostos estatísticos necessários antes da análise principal desejada, como recomendam Hair Jr et al. (2009) e Tabachnick; Fidel (2001). Assim, no presente estudo as análises de consistência interna do questionário, da normalidade da distribuição, de *outliers* dos dados e da linearidade da correlação das variáveis foram realizadas.

4.4.1 Análise da Consistência Interna

O questionário de pesquisa precisa ser adequadamente elaborado para mensurar de forma confiável a realidade ou fenômeno investigado. A análise da consistência interna é um indicador estatístico de confiabilidade utilizado na avaliação de escalas de mensuração e da magnitude da correlação dos itens mensurados (variáveis de pesquisa). No presente estudo, a análise da consistência interna do questionário foi executada pela aplicação da técnica Alpha de Cronbach (CRONBACH, 1951), que é uma das técnicas estatísticas mais populares na avaliação da confiabilidade de questionários e amplamente aceita na comunidade científica, conforme Malhotra (2012). O coeficiente Alpha de Cronbach expressa, por meio de um fator, o grau de confiabilidade das respostas de um questionário com base na variância atribuída aos sujeitos pesquisados e na variância atribuída à interação entre sujeitos e itens mensurados (CRONBACH, 1951). De um modo geral, segundo Murphy e Davidsholfer (1988), um questionário de pesquisa tem confiabilidade apropriada conforme o valor do Alpha de Cronbach resultante. Se este valor é >0.7 , nível de confiabilidade é baixo, mas aceitável; se entre 0.8 e 0.9, a confiabilidade é moderada; se >0.9 , a confiabilidade é elevada.

Tabela 1 – Resultados da estatística de confiabilidade pelo Alpha de Cronbach

Estatística Geral				
Alfa de Cronbach	Nr. de variáveis			
,906	46	Estatísticas por Variável Mensurada		
Variáveis	Média da escala se item for excluído	Variância da escala se item for excluído	Correlação de item total	Alfa de Cronbach resultado
Forma interação clientes	174,13	482,224	,284	,905
Qualid produtividade serviços	174,23	478,234	,358	,905
Serviços pós venda	174,18	484,188	,249	,906
Cenário serviços	174,39	473,665	,408	,904
Satisfação cliente	173,91	480,954	,440	,904
Relacionamento clientes	174,13	482,243	,381	,904
Relacionamento fornecedor	173,99	484,194	,347	,905
Conhecimento mercado	174,39	484,519	,248	,906
Focalização em mercados	174,57	470,655	,530	,902
Serviços diferenciados	174,69	466,106	,556	,902
Garantia	174,23	478,197	,404	,904
Inovação na prospecção	174,83	469,979	,503	,903
Propaganda	174,89	470,691	,464	,903
Promoção venda	174,78	469,321	,477	,903
Mkt direto	174,24	475,554	,460	,903
Precificação	174,97	463,268	,546	,902
Perfil funcionários	174,37	476,734	,483	,903
Remuneração funcionários	174,28	472,409	,447	,903
Satisfação funcionários	174,50	466,289	,516	,902
Comunicação interna	174,43	472,785	,467	,903
Cultura organizacional	174,66	465,393	,572	,902
Outros	177,53	471,862	,332	,906
Construir relacionamentos	173,79	488,057	,291	,905
Conhecer clientes alvo	174,13	485,335	,318	,905
Facilidade prontidão	174,02	482,277	,448	,904
Atendimento diferenciado	173,81	483,935	,405	,904
Novidades promoções	174,42	476,191	,385	,904
Pessoal competente	173,75	485,003	,413	,904
Pessoal prestativo	173,63	491,734	,268	,906
Atende necessidades	173,59	491,226	,281	,905
Faz pós venda	174,22	485,470	,274	,905
Soluciona reclamações	173,84	483,596	,467	,904
Satisfação clientes	173,73	486,938	,443	,904
Nível satisfação clientes	174,16	483,244	,355	,905
Nível lealdade clientes	174,41	484,097	,298	,905
Nível qualidade serviços	174,10	477,832	,468	,903
Nível produtividade serviços	174,58	474,839	,469	,903
Nível crescimento vendas	174,52	469,900	,576	,902
Market share	174,81	474,879	,391	,904
Nível lucratividade	174,95	475,322	,348	,905
Valioso	174,47	478,992	,295	,906
Raro	175,49	479,548	,261	,906
Difícil imitação	175,42	474,209	,344	,905
Difícil substituição	175,39	475,111	,351	,905
Permite diferenciação	174,63	470,049	,482	,903
Permite desempenho superior	174,67	468,149	,512	,903

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A **Tabela 1** apresenta os resultados da estatística de confiabilidade realizada pelo Alpha de Cronbach para as 46 variáveis relacionadas à estratégia de marketing e à vantagem competitiva (questões 8 a 53 do questionário). A

consistência interna dos dados revela que o instrumento de pesquisa aplicado tem confiabilidade elevada no contexto aplicado (setor de agências de viagens/turismo do Estado de Santa Catarina). O resultado do Alpha de Cronbach para o conjunto de variáveis investigadas é 0,906 e, quando analisado por variável, este valor ficou sempre entre 0,903 e 0,906, atendendo o nível de confiabilidade elevada na classificação de Murphy e Davidsholfer (1988). Desta forma, pode-se afirmar que os dados coletados no presente estudo parecem ter robustez e relevância para a avaliação das estratégias de marketing que representam fonte de vantagem competitiva no setor de agências de viagens/turismo do Estado de Santa Catarina.

4.4.2 Análise da normalidade da distribuição

Um das suposições fundamentais na análise estatística inferencial é a normalidade da distribuição dos dados, algo que envolve a forma de distribuição dos dados coletados de uma variável e a sua correspondência com a curva de distribuição normal, conhecida como Distribuição de Gauss (HAIR JR ET AL, 2009; AGRESTI, 1990). No presente estudo, o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov foi aplicado ao nível de significância de 5% para as 46 variáveis relacionadas à estratégia de marketing e vantagem competitiva. O Kolmogorov-Smirnov (K-S de uma amostra) é um teste não paramétrico de aderência que compara a distribuição dos dados por variável com as características da distribuição normal (MALHOTRA, 2012). As hipótese estabelecidas para o teste de normalidade são:

Ho: Os dados da variável analisada não se originam de uma distribuição normal.

H1: Os dados da variável analisada se originam de uma distribuição normal.

Tabela 2 – Resultado do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov.

Variáveis	N	Parâmetros		Diferenças Mais Extremas			Estatística de teste	Significância Sig. (2 extremidades)	Probabilidade
		Média	Erro Desvio	Absoluto	Positivo	Negativo			
Forma_interação_clientes	109	4,20	1,153	,324	,244	-,324	,324	,000 ^c	0,000
Qualid_produtivid_serviços	109	4,10	1,170	,274	,221	-,274	,274	,000 ^c	0,000
Serviços_posvenda	109	4,15	1,137	,269	,227	-,269	,269	,000 ^c	0,000
Cenário_serviços	109	3,94	1,275	,233	,204	-,233	,233	,000 ^c	0,000
Satisfação_cliente	109	4,42	,842	,313	,246	-,313	,313	,000 ^c	0,000
Relacionamento_clientes	109	4,20	,890	,274	,185	-,274	,274	,000 ^c	0,000
Relacionamento_fornecedor	109	4,34	,852	,313	,219	-,313	,313	,000 ^c	0,000
Conhecimento_mercado	109	3,94	1,116	,248	,170	-,248	,248	,000 ^c	0,000
Focalização_em_mercados	109	3,76	1,130	,226	,136	-,226	,226	,000 ^c	0,000
Serviços_diferenciados	109	3,64	1,258	,227	,140	-,227	,227	,000 ^c	0,000
Garantia	109	4,10	1,054	,251	,197	-,251	,251	,000 ^c	0,000
Inovação_na_prospecção	109	3,50	1,214	,227	,131	-,227	,227	,000 ^c	0,000
Propaganda	109	3,44	1,272	,190	,158	-,190	,190	,000 ^c	0,000
Promoção_venda	109	3,55	1,302	,176	,133	-,176	,176	,000 ^c	0,000
Mktdireto	109	4,09	1,059	,272	,196	-,272	,272	,000 ^c	0,000
Precificação	109	3,36	1,391	,219	,120	-,219	,219	,000 ^c	0,000
Perfil_funcionários	109	3,96	,962	,268	,173	-,268	,268	,000 ^c	0,000
Remuneração_funcionários	109	4,05	1,235	,283	,220	-,283	,283	,000 ^c	0,000
Satisfação_funcionários	109	3,83	1,339	,267	,190	-,267	,267	,000 ^c	0,000
Comunicação_interna	109	3,90	1,170	,296	,173	-,296	,296	,000 ^c	0,000
Cultura_organizacional	109	3,67	1,255	,246	,145	-,246	,246	,000 ^c	0,000
Outros	109	,80	1,626	,459	,459	-,312	,459	,000 ^c	0,000
Construir_relacionamentos	109	4,54	,727	,387	,264	-,387	,387	,000 ^c	0,000
Conhecer_clientes_alvo	109	4,20	,847	,277	,209	-,277	,277	,000 ^c	0,000
Facilidade_prontidão	109	4,31	,766	,292	,185	-,292	,292	,000 ^c	0,000
Atendimento_diferenciado	109	4,52	,753	,370	,263	-,370	,370	,000 ^c	0,000
Novidades_promoções	109	3,91	1,206	,255	,183	-,255	,255	,000 ^c	0,000
Pessoal_competente	109	4,58	,684	,410	,269	-,410	,410	,000 ^c	0,000
Pessoal_prestativo	109	4,70	,500	,443	,272	-,443	,443	,000 ^c	0,000
Atende_necessidades	109	4,74	,516	,470	,309	-,470	,470	,000 ^c	0,000
Faz_pós venda	109	4,11	,956	,234	,176	-,234	,234	,000 ^c	0,000
Soluciona_reclamações	109	4,49	,675	,355	,223	-,355	,355	,000 ^c	0,000
Satisfação_clientes	109	4,60	,546	,394	,239	-,394	,394	,000 ^c	0,000
Nível_satisfação_clientes	109	4,17	,891	,303	,211	-,303	,303	,000 ^c	0,000
Nível_lealdade_clientes	109	3,92	,983	,231	,164	-,231	,231	,000 ^c	0,000
Nível_qualidade_serviços	109	4,23	,939	,257	,206	-,257	,257	,000 ^c	0,000
Nível_produtividade_serviços	109	3,75	1,073	,270	,179	-,270	,270	,000 ^c	0,000
Nível_crescimento_vendas	109	3,81	1,076	,213	,135	-,213	,213	,000 ^c	0,000
Market_share	109	3,52	1,259	,189	,120	-,189	,189	,000 ^c	0,000
Nível_lucratividade	109	3,38	1,366	,226	,122	-,226	,226	,000 ^c	0,000
Valioso	109	3,86	1,330	,257	,196	-,257	,257	,000 ^c	0,000
Raro	109	2,84	1,428	,232	,145	-,232	,232	,000 ^c	0,000
Difícil_imitação	109	2,91	1,444	,213	,105	-,213	,213	,000 ^c	0,000
Difícil_substituição	109	2,94	1,369	,253	,136	-,253	,253	,000 ^c	0,000
Permite_diferenciação	109	3,70	1,258	,246	,150	-,246	,246	,000 ^c	0,000
Permite_desempenho_superior	109	3,66	1,271	,275	,147	-,275	,275	,000 ^c	0,000
a. A distribuição do teste é normal.									
c. Correção de Significância de Lilliefors.									

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A **Tabela 2** contém os resultados do teste de normalidade realizado ao nível de significância de 5%. Decidiu-se pela rejeição da hipótese nula (H_0) sempre que o valor de p (“probabilidade”) é menor que 0,05, em favor da hipótese alternativa (H_1), aquela cuja afirmação é que a distribuição dos dados se originam de uma distribuição normal. Os resultados do teste de normalidade aplicado apontam para rejeição de H_0 em todas as variáveis analisadas, e em favor da hipótese de que os dados das variáveis analisadas não se afastam significativamente da distribuição normal, o que favorece a aplicação dos testes de análise estatística inferencial desejados.

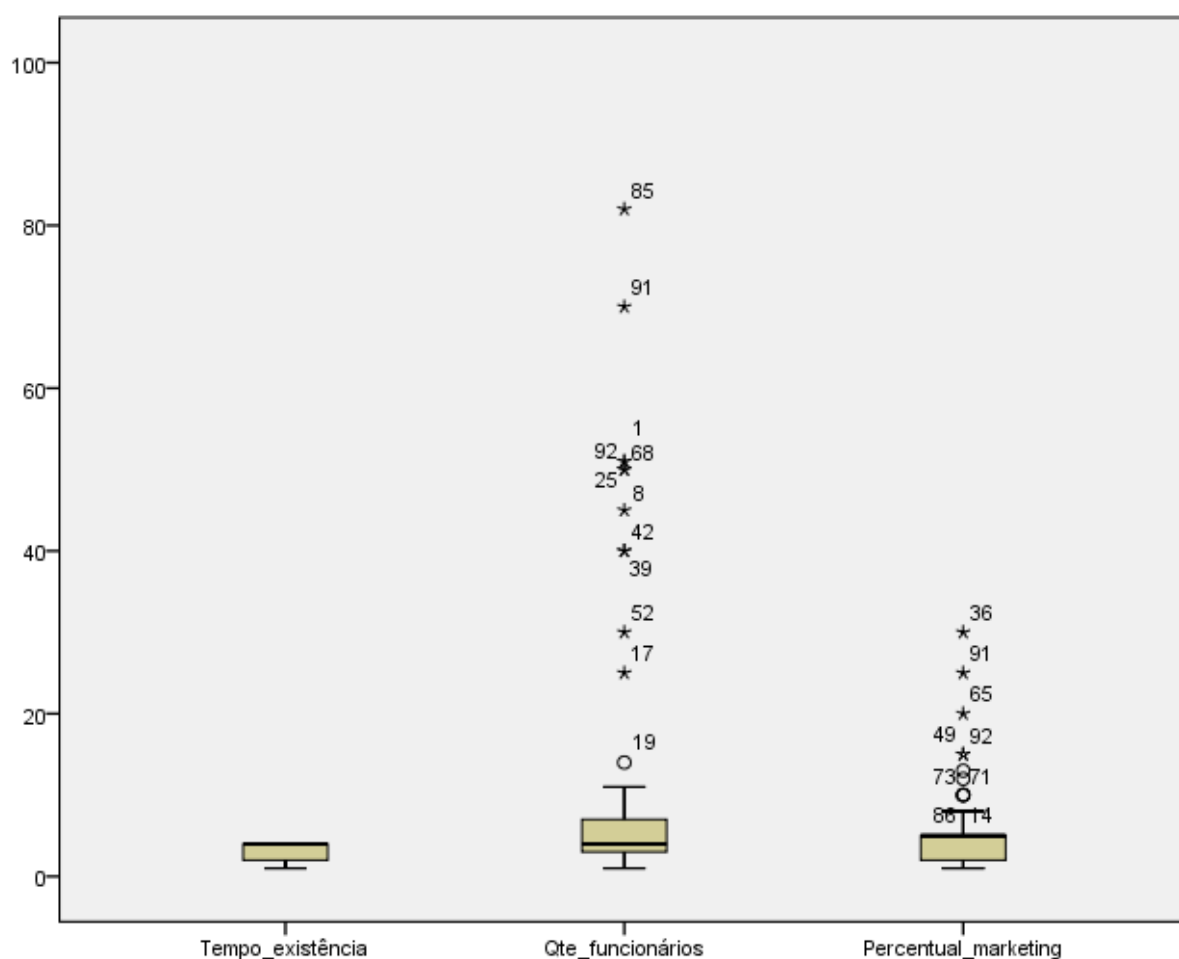
4.4.3 Análise de *Outliers*

As observações que apresentam um grande afastamento do padrão do restante dos dados coletados ou que apresentam alguma inconsistência em relação ao perfil dos pesquisados são habitualmente designadas por *outliers* (observações atípicas, anormais ou contaminantes). Estas observações podem ser provenientes de erros na medição ou variabilidade inerente aos elementos da população, e por isso não podem ser categoricamente caracterizadas como problemáticas, mas analisadas no contexto do estudo (HAIR JR ET AL, 2009). No entanto, quando não representativas da população, estas observações podem ser contrárias aos objetivos do estudo e distorcer os resultados das análises realizadas.

Como sugere Moroco (2007), no presente estudo a detecção de *outliers* foi feita por meio da análise gráfica de *box-plots* (gráfico de caixas) e de forma univariada (por variável). Decidiu-se considerar *outlier* aquela observação cujo valor resultante corresponder a 1,5 vezes superior ao terceiro quartil (acima de 75%) ou 1,5 vezes inferior ao primeiro quartil (abaixo de 25%). A título de ilustração, o **Gráfico 16** apresenta o *box-plots* utilizado na análise de *outliers* das 03 variáveis relacionadas ao perfil das agências pesquisadas, que serão utilizadas na análise de variância (ANOVA) a ser aplicada para verificar a existência de diferenças no desempenho competitivo das agências em função do perfil da organização. Análise similar foi realizada para as demais variáveis do presente estudo. A variável Tempo

de Existência não apresentou qualquer *outlier*, mas na variável Investimento em Marketing foram consideradas *outliers* as observações (casos): 36, 47, 49, 65, 91 e 92. E na variável Quantidade de Funcionários as observações: 1, 8, 17, 25, 39, 42, 52, 68, 85, 91 e 92. Nas análises estatísticas multivariadas realizadas, estas observações foram excluídas em função de suas características e da possibilidade de afetar negativamente a interpretação dos resultados. Nenhum *outlier* relevante foi detectado nas variáveis relacionadas à estratégia de marketing e vantagem competitiva.

Gráfico 16 - Identificação dos *outliers* em variáveis do perfil das agências pesquisadas



Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

4.4.4 Análise da linearidade

Algumas técnicas de estatística multivariadas aplicadas neste estudo (Regressão Canônica e ANOVA) são baseadas em medidas correlacionais de associação entre variáveis e na suposição de que as correlações representam associação linear, e que os efeitos não-lineares não refletem fortemente no valor da correlação. Estes efeitos poderiam resultar em uma subestimação da força real da relação entre as variáveis (HAIR JR ET AL, 2009). Assim, o exame das relações entre as variáveis mensuradas foi realizado e buscou identificar quaisquer desvios de linearidade que possam causar impacto na análise de correlação.

Tabela 3 – Resultados da matriz de correlação das variáveis ligadas ao relacionamento com clientes.

Variáveis		Construir_re lacionamento	Conhecer_ clientes	Facilidade_ prontidão	Atendimento_ diferenciado	Novidades_ promoções	Pessoal_co mpetente	Pessoal_p restativo	Atende_nec essidades	Faz_pó s venda	Soluciona_r eclamações	Satisfação_ clientes
Construir_ relaciona mento	Correlação de Pearson	1	,467**	,442**	,256**	,142	,296**	,379**	,127	,140	,213*	,252**
	Sig.		,000	,000	,004	,071	,001	,000	,094	,073	,013	,004
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Conhecer_ clientes	Correlação de Pearson	,467**	1	,373**	,268**	,136	,212*	,233**	,120	,407**	,377**	,378**
	Sig.	,000		,000	,002	,079	,013	,007	,108	,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Facilidade_ prontidão	Correlação de Pearson	,442**	,373**	1	,405**	,232**	,395**	,394**	,462**	,243**	,474**	,414**
	Sig.	,000	,000		,000	,008	,000	,000	,000	,005	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Atendimen to_difere nciado	Correlação de Pearson	,256**	,268**	,405**	1	,319**	,342**	,301**	,373**	,305**	,534**	,473**
	Sig.	,004	,002	,000		,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Novidades_ promoções	Correlação de Pearson	,142	,136	,232**	,319**	1	,155	,184*	,051	,129	,226**	,238**
	Sig.	,071	,079	,008	,000		,054	,028	,299	,090	,009	,006
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Pessoal_co mpetente	Correlação de Pearson	,296**	,212*	,395**	,342**	,155	1	,570**	,424**	,383**	,428**	,308**
	Sig.	,001	,013	,000	,000	,054		,000	,000	,000	,000	,001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Pessoal_pr estativo	Correlação de Pearson	,379**	,233**	,394**	,301**	,184*	,570**	1	,341**	,342**	,358**	,430**
	Sig.	,000	,007	,000	,001	,028	,000		,000	,000	,000	,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Atende_ne cessidades	Correlação de Pearson	,127	,120	,462**	,373**	,051	,424**	,341**	1	,377**	,388**	,285**
	Sig.	,094	,108	,000	,000	,299	,000	,000		,000	,000	,001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Faz_pósve nda	Correlação de Pearson	,140	,407**	,243**	,305**	,129	,383**	,342**	,377**	1	,548**	,299**
	Sig.	,073	,000	,005	,001	,090	,000	,000	,000		,000	,001
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Soluciona_ reclamaçõ es	Correlação de Pearson	,213*	,377**	,474**	,534**	,226**	,428**	,358**	,388**	,548**	1	,612**
	Sig.	,013	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000		,000
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Satisfação_ clientes	Correlação de Pearson	,252**	,378**	,414**	,473**	,238**	,308**	,430**	,285**	,299**	,612**	1
	Sig.	,004	,000	,000	,000	,006	,001	,000	,001	,001	,000	
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109

**A correlação é significativa no nível 0,01 (1 extremidade).

*A correlação é significativa no nível 0,05 (1 extremidade).

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

No presente estudo, o exame da linearidade foi feito por meio da análise de correlação bivariada unicaudal das 46 variáveis de estratégia de marketing e vantagem competitiva, e com a aplicação do Coeficiente de Pearson. A título de ilustração, a **Tabela 3** contém os resultados da matriz de correlação das variáveis das estratégia de marketing relacionadas ao processo de relacionamento com clientes (questões 30 a 40). Os resultados do conjunto de 46 variáveis analisadas apontam a existência de um total de 1.692 correlações não redundantes e de 1.092 correlações significativas ao nível de 5% (equivalente a 64,6% das correlações). Com isso, avalia-se que grande parte das relações entre as variáveis mensuradas apresentam relações significativas e com ajuste linear razoável para aplicação das técnicas de estatística multivariadas desejadas.

4.5 RESULTADOS DA ANÁLISE DE *CLUSTER* DAS AGÊNCIAS PESQUISADAS

Um dos objetivos específicos do presente estudo é classificar as agências de viagens/turismo pesquisadas em *cluster* com base no desempenho competitivo das organizações, medidas estas mensuradas por meio das questões 41 a 47. Conforme Malhotra (2012), a análise de *cluster* é uma técnica estatística multivariada indicada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos (chamados *cluster*). Esta técnica tem sido muito aplicada na pesquisa de marketing com o propósito de identificar segmentos de mercado ou agrupar organizações com base em determinadas variáveis/critérios.

Neste estudo, na aplicação da técnica Análise de *Cluster*, o procedimento de aglomeração hierárquico foi utilizado para o estabelecimento da estrutura hierárquica dos casos analisados (no começo, cada caso constituiu um cluster separado e, ao longo do agrupamento, os casos foram alocados em *clusters* maiores). A medida de semelhança aplicada foi a distância euclidiana quadrática, que determina quão semelhantes ou diferentes são os casos que estão sendo agrupados. A distância euclidiana é a raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças dos valores para cada variável mensurada (HAIR JR ET AL, 2009). E como procedimento de aglomeração o método hierárquico Ward, que fornece

informações sobre os casos combinados em cada estágio do procedimento de classificação.

Tabela 4 - Resultados do processamento de cluster com resumo e esquema de aglomeração.

Resumo de processamento do caso ^{a,b}						
Casos						
Válido		Ausente		Total		
N	%	N	%	N	%	
109	100,0	0	0,0	109	100,0	
a. Distância Euclidiana Quadrática usado						
b. Ligação de Ward						
Planejamento de aglomeração						
Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	97	106	0,000	0	0	5
2	98	105	0,000	0	0	4
3	47	102	0,000	0	0	30
4	48	98	0,000	0	2	33
5	18	97	0,000	0	1	11
6	36	93	0,000	0	0	47
7	38	92	0,000	0	0	15
8	2	74	0,000	0	0	32
9	9	68	0,000	0	0	31
10	60	61	0,000	0	0	11
11	18	60	0,000	5	10	61
12	50	59	0,000	0	0	13
13	16	50	0,000	0	12	16
14	34	42	0,000	0	0	16
15	22	38	0,000	0	7	34
16	16	34	0,000	13	14	36
17	6	13	0,000	0	0	29
18	79	108	,500	0	0	53
19	45	107	1,000	0	0	55
20	90	94	1,500	0	0	35
21	40	85	2,000	0	0	60
22	69	82	2,500	0	0	67
23	15	72	3,000	0	0	52
24	33	70	3,500	0	0	56
25	62	65	4,000	0	0	38
26	12	56	4,500	0	0	47
27	14	30	5,000	0	0	75
28	8	20	5,500	0	0	55
29	6	104	6,167	17	0	37
30	47	84	6,833	3	0	39
31	9	58	7,500	9	0	40
32	2	26	8,167	8	0	66
33	48	100	8,917	4	0	57
34	22	77	9,667	15	0	65
35	51	90	10,500	0	20	80
36	16	88	11,333	16	0	41
37	6	76	12,167	29	0	77
38	31	62	13,000	0	25	69
39	5	47	13,833	0	30	42
40	9	28	14,667	31	0	68
41	16	54	15,548	36	0	87
42	5	44	16,448	39	0	75
43	19	101	17,448	0	0	60
44	57	96	18,448	0	0	58
45	24	25	19,448	0	0	74
46	7	10	20,448	0	0	59
47	12	36	21,698	26	6	61
48	71	109	23,198	0	0	84
49	1	99	24,698	0	0	68
50	64	91	26,198	0	0	71

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

O processo de aglomeração do total de casos (agências de viagens/turismo) resultou em uma tabela com 108 estágios com o número de casos e *clusters*. A título de ilustração, a **Tabela 4** contém os resultados nos 50 primeiros estágios. A primeira linha representa o estágio 1 que combina os casos 97 e 106; enquanto a segunda linha o estágio 2 que contém os casos 98 e 105, e assim sucessivamente. Considerando as distâncias apresentadas e a evolução dos coeficientes entre estágios, 03 *clusters* de agências de viagens/turismo foram identificados. O primeiro *cluster* ficou 40 organizações (36,7% das agências), o segundo *cluster* com 03 organizações (apenas 2,8% das agências) e o terceiro *cluster* com 66 organizações (60,6% das agências).

Tabela 5 - Resultados de centróides para os clusters finais.

Variáveis	Cluster		
	1	2	3
	Competitivas	Não competitivas	Muito Competitivas
Satisfação dos clientes	4	2	4
Lealdade dos cliente	4	1	4
Qualidade dos serviços	4	1	5
Produtividade dos serviços	3	1	4
Crescimento de vendas	3		4
Participação de mercado	3		4
Lucratividade	2		4

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A **Tabela 5** apresenta os resultados dos centroides dos 03 *clusters* finais identificados. Os centroides representam os valores médios dos casos (média dos escores) contidos no *cluster* em cada uma das variáveis consideradas e permitem a descrição de cada *cluster*, incluindo a atribuição de nome e características do perfil. Assim, o primeiro *cluster* foi denominado "Agências Competitivas" e é constituído pelas agências que, na opinião dos pesquisados, têm desempenho competitivo igual à concorrência, principalmente nos critérios Produtividade dos Serviços, Crescimento de Vendas e Participação de Mercado. Estas organizações têm, em média, 1,1 lojas, 4 funcionários e investem cerca de 5,2% do faturamento anual em marketing/vendas, e 45% delas têm mais de 9 anos de existência. As estratégias de marketing mais empregadas por este *cluster* de agências são: preocupação com necessidades dos clientes (média 4,7), oferecer atendimento cordial/prestativo (4,7),

oferecer atendimento diferenciado/personalizado (4,6), construir relacionamentos de longo prazo (4,6), preocupação com a satisfação dos clientes (média 4,5) e dispor de pessoal competente/confiável (4,5). A estratégia menos utilizada pelas agências deste *cluster* é precificação dos serviços com base no mercado (2,8).

O segundo *cluster* é formado pelas "Agências Menos Competitivas", aquelas que apresentam desempenho inferior à concorrência em todos os critérios competitivos considerados, incluindo Satisfação dos Clientes, Lealdade dos Clientes, Qualidade dos Serviços e Produtividade dos Serviços. Estas organizações têm apenas 1 loja cada, média de 1,7 funcionários e investem cerca de 6,5% do faturamento anual em marketing/vendas, e 66,7% delas têm até 3 anos de existência no mercado. As estratégias de marketing mais utilizadas pelas agências deste *cluster* são: atendimento à reclamação/pós-venda (média 4,7), oferecer atendimento cordial/prestativo (4,7) e preocupação com as necessidades dos clientes (4,7). As estratégias menos utilizadas são: focalização em determinados clientes/mercados (2,0), oferecer pacotes/serviços diferenciados (2,0), inovação na prospecção de clientes (2,0), remuneração/incentivo de funcionários (2,3), satisfação/retenção de funcionários (2,7) e comunicação/integração interna (2,7).

O terceiro *cluster* foi denominado "Agências Muito Competitivas", pois contém as agências cujo desempenho competitivo é superior à concorrência, em todos os critérios de desempenho competitivo considerados, principalmente Qualidade dos Serviços. Estas organizações têm em média 1,8 lojas cada, 12,6 funcionários e investem cerca de 5% do faturamento anual em marketing/vendas, e 21% delas têm de 6 a 9 anos de existência; 59% delas têm acima de 9 anos de existência. As estratégias de marketing mais utilizadas pelas agências deste *cluster* são: satisfação dos clientes (média 4,7), solução de conflitos/reclamações dos clientes (4,6), preocupação com as necessidades dos clientes (4,8), oferecer atendimento cordial/prestativo (4,7), dispor de pessoal competente/confiável (4,7), oferecer atendimento diferenciado/personalizado (4,5), desenvolver relacionamentos de longo prazo (4,6). As estratégias de marketing menos utilizadas são: inovação na prospecção de clientes, propaganda da marca, promoção de vendas e precificação dos serviços (todas com média de 3,7).

4.6 RESULTADOS DA ANÁLISE DE DIFERENÇAS NO DESEMPENHO COMPETITIVO COM BASE NO PERFIL DAS AGÊNCIAS

O terceiro objetivo específico deste estudo é verificar a existência de diferenças no desempenho competitivo das agências pesquisadas com base no perfil das organizações. Para tanto, utilizou-se da liberdade do pesquisador no uso de amostragem não probabilística para realizar comparações de médias de variáveis relacionadas ao desempenho competitivo e perfil das agências. A técnica Análise de Variância (ANOVA) com critério de classificação fator único (ANOVA *one-way*) foi aplicado, tendo intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Na aplicação desta técnica, as variáveis independentes foram: Tempo de Existência, Porte das Organizações e Investimento em Marketing (questões 1, 6 e 7 do questionário) e as variáveis dependentes foram os critérios de desempenho competitivo considerados (questões 41 a 47).

Segundo Dancey e Reidy (2006), ANOVA é um acrônimo para *Analysis of Variance* e compreende um teste paramétrico equivalente ao teste t no exame da diferença significativa entre alguma ou todas medidas de mensuração consideradas, comparando-as com a média global. Esta técnica analisa as diferentes fontes de variação que podem ocorrer em um conjunto de valores. A ANOVA *One-Way* permite verificar qual o efeito de uma variável independente de natureza qualitativa (chamada de fator) em uma variável dependente de natureza quantitativa (BRYMAN E BELL, 2007; PESTANA e GAGEIRO, 1998). Em termos gerais, este teste envolve agrupar as observações da variável dependente em cada categoria do fator (variável independente), de forma a comparar as médias amostrais. A existência de pelo menos uma média diferente sugere a rejeição da hipótese nula, aquela que estabelece a não existência de diferença entre os grupos analisados.

Segundo Wagner, Motta e Dornelles (2004), os pressupostos adjacentes à ANOVA assumem que cada grupo é uma amostra independente e proveniente de uma distribuição normal. Em verdade, a técnica é relativamente robusta a desvios de normalidade, mas as amostras não devem apresentar características assimétricas demasiadas (assimetria está relacionada ao grau de distorção dos dados em relação à distribuição normal). Adicionalmente, os pressupostos da ANOVA assumem a igualdade de variâncias entre os grupos ou medidas consideradas. No presente

estudo, estes pressupostos foram previamente verificados. Como a ANOVA permite examinar os efeitos de múltiplas variáveis ao mesmo tempo, estimar os efeitos individuais e do conjunto de variáveis, e como a variável Tempo de Existência foi mensurada em escala nominal, esta técnica de estatística multivariada foi selecionada. A seguir contém a apresentação dos resultados dos 03 testes ANOVA One-way realizados.

4.6.1 Teste 1: Diferença entre "desempenho competitivo" e "tempo de existência"

O primeiro teste estatístico procurou analisar a existência de diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas em função do tempo de existência das organizações. As hipóteses nula e alternativa estabelecidas são as seguintes:

Ho: Não há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base no tempo de existência no mercado.

Ha: Há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base no tempo de existência no mercado.

Como aponta Hair Jr et al (2009), a forma habitual de análise dos resultados de uma ANOVA é verificar as características da amostra (média e desvio padrão) e depois os resultados do teste estatístico realizado (valor do *p-value*). No âmbito deste estudo, decidiu-se por rejeitar a hipótese nula (Ho) sempre que o valor de *p-value* ("Sig.") for menor que 5% (ou seja: $\alpha > 0,05$), em favor da hipótese alternativa (Ha), aquela que aponta para possível diferença significativa no desempenho competitivo das organizações pesquisadas.

Tabela 6 - Resultados da análise descritiva das variáveis para "tempo de existência"

Tempo de existência		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança 95%		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Nível_qualidade_serviço	1	12	3,33	1,775	,512	2,21	4,46	0	5
	2	15	3,93	,594	,153	3,60	4,26	3	5
	3	24	4,38	,711	,145	4,07	4,68	3	5
	4	58	4,43	,728	,096	4,24	4,62	2	5
	Total	109	4,23	,939	,090	4,05	4,41	0	5
Nível_produtividade	1	12	2,92	1,621	,468	1,89	3,95	0	5
	2	15	3,80	,676	,175	3,43	4,17	3	5
	3	24	3,88	,900	,184	3,50	4,25	2	5
	4	58	3,86	1,034	,136	3,59	4,13	0	5
	Total	109	3,75	1,073	,103	3,55	3,96	0	5
Nível_crescimento	1	12	3,00	1,651	,477	1,95	4,05	0	5
	2	15	4,07	,884	,228	3,58	4,56	3	5
	3	24	4,00	,885	,181	3,63	4,37	2	5
	4	58	3,83	,994	,130	3,57	4,09	1	5
	Total	109	3,81	1,076	,103	3,60	4,01	0	5
Market_share	1	12	2,58	1,621	,468	1,55	3,61	0	5
	2	15	3,53	1,060	,274	2,95	4,12	1	5
	3	24	3,58	1,139	,232	3,10	4,06	0	5
	4	58	3,69	1,217	,160	3,37	4,01	0	5
	Total	109	3,52	1,259	,121	3,28	3,76	0	5
Nível_lucratividade	1	12	2,33	1,497	,432	1,38	3,28	0	5
	2	15	3,60	1,298	,335	2,88	4,32	0	5
	3	24	3,25	1,359	,277	2,68	3,82	0	5
	4	58	3,59	1,285	,169	3,25	3,92	0	5
	Total	109	3,38	1,366	,131	3,12	3,64	0	5

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A **Tabela 6** apresenta os resultados da análise descritiva das variáveis consideradas na relação entre tempo de existência e desempenho competitivo das agências, mas apenas das variáveis cujo *p-value* foi inferior a 5%. O **Apêndice A** contém os resultados da análise descritiva de todas as variáveis consideradas. Os resultados da análise descritiva mostram que as agências com menos tempo de existência (ou seja: menos de 6 anos de mercado) têm média de desempenho competitivo inferior às agências com mais tempo de existência, em todos os critérios de desempenho analisados, principalmente na Qualidade dos Serviços e Participação de Mercado. No entanto, o desvio padrão (raiz quadrada da variância) dos dados das agências com menos tempo de existência está ligeiramente elevado (superior a 20% da escala), indicando certa dispersão em relação à média, principalmente nos critérios Participação de Mercado e Lucratividade da Agência.

Tabela 7 - Resultados do teste ANOVA One-way para "tempo de existência"

Tempo de existência		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Nível_satisfação_cliente	Entre Grupos	4,512	3	1,504	1,945	,127
	Nos grupos	81,176	105	,773		
	Total	85,688	108			
Nível_lealdade_cliente	Entre Grupos	6,537	3	2,179	2,341	,077
	Nos grupos	97,720	105	,931		
	Total	104,257	108			
Nível_qualidade_serviço	Entre Grupos	13,817	3	4,606	5,937	,001
	Nos grupos	81,449	105	,776		
	Total	95,266	108			
Nível_produtividade	Entre Grupos	9,474	3	3,158	2,887	,039
	Nos grupos	114,838	105	1,094		
	Total	124,312	108			
Nível_crescimento	Entre Grupos	9,745	3	3,248	2,960	,036
	Nos grupos	115,209	105	1,097		
	Total	124,954	108			
Market_share	Entre Grupos	12,296	3	4,099	2,708	,049
	Nos grupos	158,897	105	1,513		
	Total	171,193	108			
Nível_lucratividade	Entre Grupos	16,742	3	5,581	3,170	,027
	Nos grupos	184,836	105	1,760		
	Total	201,578	108			

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A **Tabela 7** apresenta os resultados do teste ANOVA One-way para "tempo de existência". O valor estatístico calculado (*p-value*) atendeu ao nível de significância desejado (Sig = 0,05) apenas nos critérios Qualidade dos Serviços ($p = 0,001$), Lucratividade da Agência ($p = 0,027$), Crescimento de Vendas ($p = 0,036$), Produtividade da Agência ($p = 0,039$) e Participação de Mercado ($p = 0,049$), o que aponta para rejeição da hipótese nula e para a aceitação da hipótese alternativa (H_a), aquela que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo das agências com base no tempo de existência no mercado. Nos demais critérios de desempenho analisados (Satisfação dos Clientes e Lealdade dos Clientes), os resultados apontam para aceitação da hipótese nula, aquela que estabelece não existência de diferença significativa no desempenho competitivo das agências pesquisadas.

4.6.2 Teste 2: Diferença entre "desempenho competitivo" e "porte"

O segundo teste estatístico procurou analisar a existência de diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas em função do porte (tamanho) das organizações. As hipóteses nula e alternativa estabelecidas foram as seguintes:

Ho: Não há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base do porte da organização.

Ha: Há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base do porte da organização.

Tabela 8 - Resultados da análise descritiva das variáveis para "porte das agências"

Qte de funcionários		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Nível_crescimento	1	5	2,20	1,643	,735	0,16	4,24	0	4
	2	20	3,30	1,342	,300	2,67	3,93	0	5
	3	20	3,80	0,834	,186	3,41	4,19	2	5
	4	17	3,76	,752	,182	3,38	4,15	3	5
	5	10	3,70	,949	,300	3,02	4,38	2	5
	6	7	4,29	,951	,360	3,41	5,17	3	5
	7	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	8	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	9	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	10	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	13	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Total	99	3,76	1,089	,109	3,54	3,97	0	5

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A **Tabela 8** apresenta os resultados da análise descritiva da única variável com *p-value* inferior a 5%. O **Apêndice B** contém os resultados da análise descritiva de todas as variáveis consideradas. Os resultados mostram que as pequenas agências de viagens/turismo (aquelas com 9 ou menos funcionários) têm média de desempenho competitivo inferior às agências de médio porte, respectivamente 3,8 e 4,7 (em escala de 5 pontos). Exceto as agências com até 2 funcionários, o desvio padrão dos dados apresentados é relativamente abaixo, indicando pouca dispersão

em relação à média calculada para o desempenho competitivo das agências analisadas.

Tabela 9 - Resultados do teste ANOVA One-way para "porte das agências"

Qte. funcionários		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Nível_satisfação_cliente	Entre Grupos	7,399	14	0,529	0,611	,849
	Nos grupos	72,621	84	,865		
	Total	80,020	98			
Nível_lealdade_cliente	Entre Grupos	10,216	14	,730	,716	,752
	Nos grupos	85,562	84	1,019		
	Total	95,778	98			
Nível_qualidade_serviço	Entre Grupos	16,021	14	1,144	1,287	,233
	Nos grupos	74,706	84	,889		
	Total	90,727	98			
Nível_produtividade	Entre Grupos	25,388	14	1,813	1,688	,074
	Nos grupos	90,268	84	1,075		
	Total	115,657	98			
Nível_crescimento	Entre Grupos	28,561	14	2,040	1,956	,031
	Nos grupos	87,621	84	1,043		
	Total	116,182	98			
Market_share	Entre Grupos	34,232	14	2,445	1,709	,069
	Nos grupos	120,213	84	1,431		
	Total	154,444	98			
Nível_lucratividade	Entre Grupos	32,640	14	2,331	1,273	,242
	Nos grupos	153,865	84	1,832		
	Total	186,505	98			

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A **Tabela 9** apresenta os resultados do teste ANOVA One-way para "porte das agências". Apenas o critério Crescimento de Vendas atendeu ao nível de significância desejado ($p = 0,031$), e recomendando a rejeição da hipótese nula e a aceitação da hipótese alternativa, aquela que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo das agências com base no porte da organização. Em todos os demais critérios de desempenho considerados os resultados do teste estatístico realizado apontam para a aceitação da hipótese nula (H_0), aquela que estabelece não existência de diferença significativa no desempenho competitivo das agências pesquisadas com base no porte da organização.

4.6.3 Teste 3: Diferença entre "desempenho competitivo" e "investimento em marketing"

O último teste estatístico ANOVA *One-way* procurou analisar a existente de diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas em função do percentual do faturamento investido em ações de marketing/vendas em 2013. As hipóteses nula e alternativa estabelecidas foram as seguintes:

Ho: Não há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base no percentual de investimento em marketing.

Ha: Não há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base no percentual de investimento em marketing.

A **Tabela 10** apresenta os resultados da análise descritiva das variáveis consideradas, mas apenas das variáveis com *p-value* inferior a 5%. O **Apêndice C** contém os resultados da análise descritiva de todas as variáveis consideradas. Os resultados apontam que as agências com menor percentual de investimento em marketing (ou seja: aquelas que investem até 3% do faturamento anual) têm média de desempenho competitivo inferior às demais agências pesquisadas em todos os critérios analisados, principalmente em Qualidade dos Serviços (respectivamente, 3,5 e 4,4), Participação de Mercado (2,8 e 3,5) e Satisfação dos Clientes (3,7 e 4,3). Exceto no critério Participação de Mercado, o desvio padrão dos dados é relativamente abaixo, indicando também pouca dispersão em relação à média calculada no desempenho competitivo das agências analisadas e possibilidade de maior consistência dos resultados.

Tabela 10 - Resultados da análise descritiva das variáveis para "investimento em marketing"

Percentual investimento em marketing		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Nível_satisfação_cliente	1	19	4,21	,631	,145	3,91	4,51	3	5
	2	13	4,38	,650	,180	3,99	4,78	3	5
	3	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	4	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	5	26	4,23	,652	,128	3,97	4,49	3	5
	7	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	8	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	10	4	4,25	,500	,250	3,45	5,05	4	5
	Total	75	4,20	,697	,081	4,04	4,36	2	5
Nível_lealdade_cliente	1	19	4,05	,780	,179	3,68	4,43	3	5
	2	13	4,23	,725	,201	3,79	4,67	3	5
	3	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
	4	3	4,33	0,577	,333	2,90	5,77	4	5
	5	26	4,15	,732	,143	3,86	4,45	3	5
	7	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	8	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	10	4	2,25	1,500	,750	-0,14	4,64	0	3
	Total	75	4,03	,900	,104	3,82	4,23	0	5
Nível_qualidade_serviço	1	19	4,16	,765	,175	3,79	4,53	3	5
	2	13	3,85	,689	,191	3,43	4,26	3	5
	3	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	4	3	4,67	0,577	,333	3,23	6,10	4	5
	5	26	4,38	,637	,125	4,13	4,64	3	5
	7	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	8	4	4,75	,500	,250	3,95	5,55	4	5
	10	4	3,25	2,217	1,109	-0,28	6,78	0	5
	Total	75	4,16	,886	,102	3,96	4,36	0	5
Nível_produtividade	1	19	3,68	,885	,203	3,26	4,11	2	5
	2	13	3,77	,832	,231	3,27	4,27	2	5
	3	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	4	3	3,67	0,577	,333	2,23	5,10	3	4
	5	26	3,92	,688	,135	3,65	4,20	3	5
	7	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	8	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	10	4	2,00	1,414	,707	-0,25	4,25	0	3
	Total	75	3,73	,920	,106	3,52	3,95	0	5
Nível_crescimento	1	19	3,74	,933	,214	3,29	4,19	2	5
	2	13	4,08	,862	,239	3,56	4,60	3	5
	3	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71	1	3
	4	3	3,33	0,577	,333	1,90	4,77	3	4
	5	26	3,85	,881	,173	3,49	4,20	2	5
	7	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	8	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	10	4	2,00	1,414	,707	-0,25	4,25	0	3
	Total	75	3,75	1,041	,120	3,51	3,99	0	5
Market_share	1	19	3,53	,964	,221	3,06	3,99	1	5
	2	13	3,38	1,044	,290	2,75	4,02	2	5
	3	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	4	3	2,67	1,528	,882	-1,13	6,46	1	4
	5	26	3,85	,925	,181	3,47	4,22	2	5
	7	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	8	4	4,50	1,000	,500	2,91	6,09	3	5
	10	4	2,25	1,708	,854	-0,47	4,97	0	4
	Total	75	3,55	1,142	,132	3,28	3,81	0	5

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A **Tabela 11** apresenta os resultados do teste ANOVA One-way para "investimento em marketing". Os resultados do valor estatístico calculado (*p-value*) atendem ao nível de significância desejado ($p < 0,05$) para a maioria dos critérios de desempenho considerados: Satisfação dos Clientes ($p = 0,033$), Lealdade dos Clientes ($p = 0,003$), Qualidade dos Serviços ($p = 0,015$), Produtividade da Agência ($p = 0,002$), Crescimento de Vendas ($p = 0,003$) e Participação de Mercado ($p = 0,009$), o que aponta para rejeição da hipótese nula e para aceitação da hipótese alternativa, aquela que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo das agências com base no investimento em marketing. No critério Lucratividade da Agência, os resultados do teste estatístico realizado apontam para a aceitação da hipótese nula, aquela que estabelece não existência de diferença significativa no desempenho competitivo das agências pesquisadas.

Tabela 11 - Resultados do teste ANOVA One-way para "investimento em marketing"

Percentual investimento em marketing		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Nível_satisfação_cliente	Entre Grupos	8,400	9	,933	2,198	,033
	Nos grupos	27,600	65	,425		
	Total	36,000	74			
Nível_lealdade_cliente	Entre Grupos	18,390	9	2,043	3,196	,003
	Nos grupos	41,556	65	,639		
	Total	59,947	74			
Nível_qualidade_serviço	Entre Grupos	15,041	9	1,671	2,524	,015
	Nos grupos	43,039	65	,662		
	Total	58,080	74			
Nível_produtividade	Entre Grupos	19,741	9	2,193	3,321	,002
	Nos grupos	42,926	65	,660		
	Total	62,667	74			
Nível_crescimento	Entre Grupos	24,778	9	2,753	3,230	,003
	Nos grupos	55,409	65	,852		
	Total	80,187	74			
Market_share	Entre Grupos	26,472	9	2,941	2,727	,009
	Nos grupos	70,115	65	1,079		
	Total	96,587	74			
Nível_lucratividade	Entre Grupos	23,148	9	2,572	1,460	,182
	Nos grupos	114,532	65	1,762		
	Total	137,680	74			

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

4.7 RESULTADOS DA ANÁLISE ENTRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING E DESEMPENHO COMPETITIVO NO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS/TURISMO.

O último objetivo específico do presente estudo é verificar se o desempenho competitivo das agências está relacionado (correlação) às estratégias de marketing e às características do relacionamento com clientes. Para isso, a técnica Análise de Correlação Canônica (ou Regressão Canônica) foi aplicada, tendo como variáveis dependentes as questões 41 a 47 (medidas do desempenho competitivo das agências) e como variáveis independentes as estratégias de marketing (questões 08 a 29) e as características do processo de relacionamento com clientes (questões 30 a 40).

De acordo com Hair Jr et al. (2009), a correlação canônica é um modelo estatístico multivariado que possibilita a análise de inter-relações entre um conjunto de múltiplas variáveis dependentes e independentes. Esta técnica visa correlacionar simultaneamente diversas variáveis independentes métricas e diversas variáveis dependentes (sejam métricas ou não métricas) por meio da identificação e quantificação da associação entre os grupos de variáveis: $X' = [X_1, X_2, \dots, X_{n1}]$ e $Y' = [Y_1, Y_2, \dots, Y_{n2}]$. Segundo Hair Jr et al (2009), a técnica análise canônica tem ampla aceitação na pesquisa de marketing e representa uma ferramenta útil e poderosa para quantificar a força da relação entre grupos de variáveis, e possibilita obter *output* de qualidade e resultados de fácil interpretação. No contexto do presente estudo, a análise canônica é indicada em função do número reduzido de restrições aos dados coletados, ao tamanho da amostra (requer amostra de tamanho grande), à escala de mensuração aplicada (variáveis independentes em escala métrica) e porque possibilita o uso simultâneo de múltiplas variáveis dependentes e independentes.

O coeficiente de correlação é a medida do grau de relação linear entre duas variáveis com índices quantitativos (JOHNSON e WICHERN, 2007). A força desta relação pode ser classificada conforme a intensidade da correlação. Quanto maior coeficiente de correlação, mais forte a associação ou relação entre as variáveis. Segundo Moroco (2007), os coeficientes de correlação podem ser classificados em: associação leve (0,01 a 0,20), associação pequena (0,21 a 0,40),

associação moderada (0,41 a 0,70), associação alta (0,71 a 0,90) e associação muito forte (0,91 a 1,0).

Como recomenda Hair Jr et al. (2009), no presente estudo algumas suposições (condições básicas) dos dados coletados foram verificadas antes da aplicação da técnica análise canônica. Esta análise preliminar dos dados envolveu o exame da linearidade da correlação, da linearidade da relação e da normalidade dos dados. Em função desta verificação, algumas variáveis mensuradas foram excluídas porque apresentaram comunalidade baixa ou mesmo negativa. Tais variáveis foram: Forma de Atendimento e Interação com Clientes (Q8), Qualidade e Produtividade dos Serviços (Q9), Atendimento à Reclamações e Serviços de Pós-vendas (Q10), Aspectos do Cenário de Serviços (Q11), Conhecimento do Mercado e Concorrência (Q15), Oferta de Serviços Diferenciados (Q17), Precificação dos Serviços (Q23) e Outros (Q29).

Neste estudo, a análise de correlação canônica foi aplicada para validação da hipótese estabelecida sobre a existência de correlação entre desempenho competitivo das agências e estratégias de marketing. A **Tabela 12** apresenta os resultados do processamento da análise da correlação canônica realizado, contendo as 07 funções canônicas estabelecidas entre desempenho competitivo e estratégias de marketing (possibilidades de correlação). Uma função canônica é a relação entre duas composições lineares (par de variáveis estatísticas), uma para o conjunto de variáveis independentes (Grupo 1) e outra para o conjunto de variáveis dependentes (Grupo 2). A quantidade de funções canônicas produzidas está relacionada ao número de variáveis do menor conjunto de dados considerado (neste estudo, o Grupo 2). O *output* do processamento contém os coeficientes de correlação canônica (medida da força das relações), os *eigenvalue* (ou autovalores, estimativas da quantidade de variância compartilhada entre as variáveis), o Lambda de Wilk's, o Qui-quadrado, o grau de liberdade (DF) e o grau de significância estatística (*P-Value*).

A análise dos resultados da Regressão Canônica está baseada na primeira função canônica estabelecida (combinação linear), já que esta tende a explicar a quantidade máxima de variância no conjunto de variáveis consideradas, conforme Hair Jr et al. (2009). No entanto, a função canônica precisa dispor de coeficiente de correlação acima de 50% (*canonical correlation*) e grau de

significância estatística inferior a 5% ($p\text{-value} < 0,05$). Os resultados da primeira função canônica do presente estudo apontam coeficiente de correlação de 0,70395 (ou seja: significância prática com magnitude superior a 50%) e um nível de significância estatística inferior a 0,05, ambos considerados em níveis aceitáveis. O valor de Lambda de Wilks é considerado baixo (EVERITT e DUNN, 1991), e os valores de Qui-quadrado e grau de liberdade estão distantes, significando que a amostra pode não estar influenciando o padrão dos resultados. Desta forma, os dados produzidos da análise de correlações canônicas indicam que há correlação significativa, positiva e elevada entre desempenho competitivo das agências pesquisadas e estratégias de marketing. Convém destacar também que as demais funções canônicas estabelecidas não apresentam níveis de significância aceitáveis e que a quantidade de variância das variáveis dependentes explicada pelas variáveis independentes é 49,5%.

Tabela 12: Resultados da análise canônica entre desempenho competitivo e estratégias de marketing

<i>Função Canônica</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Canonical Correlation</i>	<i>Lambda de Wilks</i>	<i>Chi-Squared</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	0,495545	0,70395	0,094127	216,224	175	0,0185
2	0,373758	0,611358	0,186592	153,613	144	0,2764
3	0,364625	0,603842	0,297955	110,789	115	0,5937
4	0,234542	0,484296	0,468944	69,2904	88	0,9297
5	0,212439	0,460911	0,612632	44,8341	63	0,9596
6	0,128289	0,358174	0,777886	22,9826	40	0,9858
7	0,107634	0,328076	0,892366	10,4199	19	0,9418

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

Segundo Hair Jr et al. (2009), a análise canônica permite também determinar a importância relativa de cada variável considerada nas relações canônicas por meio do exame das funções canônicas estabelecidas. Assim, esta análise pode apontar as estratégias de marketing que mais contribuem para o desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas. As **Tabelas 13 e 14** apresentam os resultados dos pesos canônicos (*canonical loading*) para os grupos de variáveis independentes (Grupo 1) e para as variáveis dependentes (Grupo 2). A equação resultante da primeira função canônica para as variáveis independentes é: $-0,53716 \cdot Q_{12} + 0,167095 \cdot Q_{13} + 0,161249 \cdot Q_{14} - 0,14723 \cdot Q_{16} - 0,100948 \cdot Q_{18} + 0,131315 \cdot Q_{19} + 0,0156221 \cdot Q_{20} - 0,14828 \cdot Q_{21} + 0,154187 \cdot Q_{22} - 0,175814 \cdot Q_{24} + 0,368542 \cdot Q_{25} - 0,40067 \cdot Q_{26} + 0,5114 \cdot Q_{27} - 0,486141 \cdot Q_{28} +$

$0,440124*Q30 + 0,469568*Q31 - 0,652708*Q32 - 0,149998*Q33 + 0,343765*Q34 + 0,070179*Q35 - 0,181538*Q36 + 0,285323*Q37 + 0,271767*Q38 - 0,201407*Q39 + 0,155103*Q40$. Ao passo que a equação resultante da primeira função canônica para as variáveis dependentes é: $-0,00559964*Q41 + 0,77079*Q42 - 1,01952*Q43 + 1,09933*Q44 - 0,441799*Q45 - 0,141724*Q46 - 0,0669459*Q47$.

Tabela 13 - Resultados de pesos canônicos das variáveis independentes (Grupo 1)

	Variáveis independentes	Função 1	Função 2	Função 3	Função 4	Função 5	Função 6	Função 7
q12	Satisfação_cliente	-0,53716	0,108548	0,0062929	0,210021	-0,386538	-0,0967466	-0,0160962
q13	Relacionamento_cliente	0,167095	0,527858	-0,306642	-0,339983	0,314995	0,478951	-0,0611123
q14	Relacionamento_fornecedor	0,161249	-0,0531314	0,120927	0,175093	0,121924	0,16676	0,0579581
q16	Focalização_mercados	-0,14723	0,0324966	-0,362791	-0,163422	-0,393892	-0,0156138	-0,0753724
q18	Garantia	-0,100948	-0,526638	0,144039	-0,22833	-0,0628952	-0,199911	-0,23081
q19	Inovação_prospecção	0,131315	0,0946639	-0,756576	0,352552	0,156327	-0,106809	0,332091
q20	Propaganda	0,0156221	-0,370197	0,0924229	-0,029527	-0,242826	-0,076554	0,0794885
q21	Promoção_venda	-0,14828	0,298414	-0,313034	0,169672	-0,0273614	0,603238	0,194943
q22	Mktdireto	0,154187	0,155535	0,202757	-0,253462	-0,065954	-0,440063	0,609585
q24	Perfil_funcionários	-0,175814	-0,0804536	-0,135806	-0,19972	-0,351985	0,185531	-0,122742
q25	Remuneração_funcionário	0,368542	-0,25525	0,0345128	-0,0964952	0,628502	-0,314208	-0,0442636
q26	Satisfação_funcionário	-0,40067	-0,147973	0,165695	-0,205072	-0,549159	0,629499	-0,246095
q27	Comunicação_interna	0,5114	-0,779886	0,559901	0,053256	0,296678	-0,0378017	0,295049
q28	Cultura_organizacional	-0,486141	0,622251	0,0709415	-0,354926	0,403785	-0,429693	0,0768515
q30	Construir_relacionamento	0,440124	-0,367564	-0,252147	-0,0495434	0,0297878	0,258087	-0,0489372
q31	Conhecer_clientes	0,469568	0,212278	0,334445	-0,546014	-0,0873721	-0,185874	0,0259091
q32	Facilidade_prontidão	-0,652708	-0,0990701	-0,309219	0,0831195	0,195395	0,290607	-0,0749875
q33	Atendimento_diferenciado	-0,149998	0,0979032	0,325823	0,100645	-0,374438	-0,071215	-0,2786
q34	Novidades_promoções	0,343765	-0,110406	-0,0604105	-0,0457777	-0,266348	-0,107563	-0,206613
q35	Pessoal_competente	0,070179	0,00213862	-0,0746715	-0,310314	0,239068	-0,332125	-0,1067
q36	Pessoal_prestativo	-0,181538	0,159547	0,52017	0,0334949	-0,114853	0,243292	0,423725
q37	Atende_necessidades	0,285323	-0,0455001	0,0051667	-0,0933973	-0,420853	-0,398453	-0,0862067
q38	Faz_pós venda	0,271767	-0,341856	0,136482	0,599741	0,0247468	-0,119762	-0,104155
q39	Soluciona_reclamações	-0,201407	-0,107308	-0,198623	0,0967433	0,53145	0,362484	0,421363
q40	Satisfação_clientes	0,155103	-0,0995807	-0,497216	0,179672	-0,0083661	-0,444327	-0,430227

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

Tabela 14 - Resultados de pesos canônicos das variáveis dependentes (Grupo 2)

Variáveis dependentes		Função 1	Função 2	Função 3	Função 4	Função 5	Função 6	Função 7
Q41	Nível_satisfação_cliente	-0,00559964	0,533535	-0,819521	0,427626	-0,415005	-0,637868	-0,0401769
Q42	Nível_lealdade_cliente	0,77079	0,0383843	-0,268621	-0,126201	-0,31598	0,562809	-0,657955
Q43	Nível_qualidade_serviço	-1,01952	-0,599671	0,116183	0,18971	0,713137	0,0910266	-0,659315
Q44	Nível_produtividade	1,09933	-0,716985	-0,0226164	0,431959	0,1106	-0,493996	0,701147
Q45	Nível_crescimento	-0,441799	-0,552345	-0,0876789	-0,802248	-0,964539	0,187684	0,228702
Q46	Market_share	-0,141724	0,342571	-0,184785	-0,0037762	0,973583	0,966897	0,633558
Q47	Nível_lucratividade	-0,0669459	0,747232	0,160997	-0,699706	0,197848	-0,9188	-0,468322

Fonte: Agências de viagens e turismo de Santa Catarina pesquisadas, 2014.

A abordagem tradicional de interpretação das funções canônicas estabelecidas envolve o exame do sinal e da magnitude do peso canônico de cada variável considerada (HAIR JR ET AL., 2009). Variáveis com pesos relativamente maiores contribuem mais para as variáveis estatísticas e vice-versa. Do mesmo modo, variáveis cujos pesos têm sinais opostos exibem relação inversa, e variáveis com pesos de mesmo sinal exibem relação direta (quando uma aumenta, a outra aumenta; quando uma diminui, a outra diminui).

Os resultados da interpretação das variáveis da primeira função canônica estabelecida, com base nos sinais e tamanhos dos pesos, apontou que as principais variáveis independentes com relação direta são as seguintes, por ordem decrescente de contribuição: comunicação/integração interna (Q27), conhecer os clientes-alvo (Q31), construir relacionamentos de longo prazo (Q30), remuneração e incentivo de funcionários (Q25), novidades e promoções periódicas (Q34), preocupação com necessidades dos clientes (Q37), ações de pós-venda (Q38), relacionamento e lealdade dos clientes (Q13), relacionamento com fornecedores e parceiros de serviços (Q14) e satisfação dos clientes (Q40). E que as principais variáveis dependentes com relação direta são, por ordem decrescente de contribuição: produtividade da agência (Q44) e lealdade dos clientes (Q42). As demais variáveis consideradas apresentam peso (tamanho) relativo reduzido ou relação inversa. Assim, pode-se afirmar que as variáveis independentes apontadas são aquelas que mais contribuem para o desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas em termos de produtividade dos serviços e lealdade dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo contém as considerações finais do presente estudo e apresenta a síntese da análise dos resultados, a evidenciação da contribuição teórica do estudo, as limitações do estudo e algumas recomendações para futuras pesquisas acadêmicas sobre a relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva.

Este estudo buscou analisar em que medida as estratégias de marketing representam fontes de vantagem competitiva no setor de serviços de agências de viagens e turismo no Estado de Santa Catarina. Para isso, a pesquisa de campo buscou responder aos seguintes objetivos específicos: 1) caracterizar as estratégias de marketing empregadas e o processo de relacionamento com clientes; 2) classificar as agências de viagens/turismo pesquisadas em *clusters* com base no desempenho competitivo; 3) verificar se há diferenças no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo em função do porte das organizações; 4) apontar as estratégias de marketing que mais contribuem para a obtenção de vantagem competitiva; 5) examinar se vantagem competitiva em participação de mercado está relacionada às estratégias de marketing e características do relacionamento com clientes. Com efeito, todos os objetivos do presente estudo foram atendidos e o problema de pesquisa respondido.

Com relação às **características das estratégias de marketing e relacionamento com clientes** (objetivo específico 1), os resultados do estudo apontam que a grande maioria das agências pesquisadas utilizam principalmente as seguintes estratégias: foco na satisfação dos clientes, construção de relacionamentos com fornecedores e parceiros de serviços, ofertas de garantias de serviços, relacionamento/lealdade dos clientes, marketing direto, obtenção de conhecimento sobre mercado e concorrência (aspectos do marketing externo); remuneração/incentivo de funcionários, comunicação/interação interna, perfil dos funcionários, satisfação/retenção de funcionários (marketing interno); qualidade/produtividade dos serviços, forma de atendimento/interação com clientes, execução de serviços de pós-venda e aspectos do cenário de serviços (marketing

interativo). E há diferenças na frequência de aplicação destas estratégias de marketing entre as agências de pequeno e médio portes.

No processo de relacionamento com clientes, a grande maioria das agências pesquisadas declararam utilizar as seguintes estratégias de marketing: oferecer atendimento cordial/prestativo, zelar pela satisfação dos clientes no relacionamento, focalizar no atendimento das reais necessidades dos clientes, oferecer atendimento diferenciado/personalizado, solucionar adequadamente os conflitos/reclamações dos clientes, construir relacionamentos de longo prazo, dispor de pessoal competente/confiável, ter conhecimento/informações sobre os clientes-alvo e facilitar o acesso dos clientes aos serviços. Os resultados apontam também que as agências de médio porte utilizam com mais frequência que as pequenas agências todas as estratégias de marketing mensuradas no presente estudo.

Quanto à **classificação das agências pesquisadas com base no desempenho competitivo** (objetivo específico 2), o estudo revelou a existência de 3 *clusters* de agências de viagens/turismo. O cluster denominado “Agências Competitivas”, composto por 40 organizações (36,7% das agências pesquisadas) cujo desempenho competitivo é igual à média da concorrência. Estas organizações têm em média 1,1 lojas, 4 funcionários, investem 5,2% do faturamento em marketing e empregam predominantemente as seguintes estratégias de marketing: focalizar nas necessidades dos clientes, oferecer atendimento cordial/prestativo, oferecer atendimento diferenciado/personalizado, construir relacionamentos de longo prazo, zelar pela satisfação dos clientes e dispor de pessoal competente/confiável.

O segundo *cluster* é formado pelas “Agências Menos Competitivas”, contém apenas 03 organizações (2,8% delas) e com desempenho competitivo inferior à média da concorrência, em todos os critérios de desempenho competitivo considerados. Estas organizações têm 1 loja cada, média de 1,7 funcionários e investir 6,5% do faturamento em marketing, e 66,7% delas têm até 3 anos de existência no mercado. Neste *cluster*, as estratégias de marketing mais utilizadas são: atendimento à reclamação/pós-venda, oferecer atendimento cordial/prestativo e preocupação com as necessidades dos clientes.

O terceiro *cluster*, “Agências Muito Competitivas”, é composto por 66 organizações (60,6% delas) cujo desempenho competitivo é superior à média da concorrência, em todos os critérios de desempenho competitivo considerados. Estas

organizações se caracterizam por ter em média 1,8 lojas cada, 12,6 funcionários e investir 5% do faturamento em marketing, e 59% delas têm acima de 9 anos de existência. As estratégias de marketing mais utilizadas pelas agências deste *cluster* são: zelar pela satisfação dos clientes, solução de conflitos/reclamações dos clientes, preocupação com as necessidades dos clientes, oferecer atendimento cordial/prestativo, dispor de pessoal competente/confiável, oferecer atendimento diferenciado/personalizado e desenvolver relacionamentos de longo prazo.

Sobre as **diferenças no desempenho competitivo das agências em função do perfil da organização** (objetivo específico 3), três testes estatísticos (ANOVA *one-way*) foram realizados. Os resultados do primeiro teste apontaram que as agências com menos tempo de existência têm desempenho competitivo inferior às agências com mais tempo de existência nos critérios de desempenho Qualidade dos Serviços, Lucratividade da Agência, Crescimento de Vendas, Produtividade da Agência e Participação de Mercado. Nos critérios Satisfação dos Clientes e Lealdade dos Clientes, os resultados apontaram para aceitação da hipótese nula, aquela que estabelece a não existência de diferença significativa no desempenho competitivo das agências pesquisadas.

Os resultados do segundo teste estatístico apontaram que há diferença significativa no desempenho competitivo das agências com base no porte da organização apenas no critério Crescimento de Vendas. Nos demais critérios de desempenho considerados, os resultados apontam para a aceitação da hipótese nula, que estabelece não existência de diferença significativa no desempenho competitivo das agências pesquisadas.

Já os resultados do terceiro teste estatístico recomendaram a aceitação da hipótese alternativa, que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo das agências com base no investimento em marketing para a maioria dos critérios de desempenho considerados (Satisfação dos Clientes, Lealdade dos Clientes, Qualidade dos Serviços, Produtividade da Agência, Crescimento de Vendas e Participação de Mercado). No critério Lucratividade da Agência, os resultados sugeriram a aceitação da hipótese nula, que estabelece não existência de diferença significativa no desempenho competitivo das agências pesquisadas em função do investimento em marketing.

Com relação às **estratégias de marketing que mais contribuem para a obtenção de vantagem competitiva** (objetivo específico 4), os resultados do total das agências pesquisadas revelaram que as estratégias de marketing mais citadas pela maioria são: qualidade e produtividade dos serviços, atendimento e interação com clientes, satisfação dos clientes, relacionamento e lealdade dos clientes, conhecimento do mercado e da concorrência, serviços de pós-venda, marketing pela Web/Internet, gestão de fornecedores e parceiros de serviços, perfil aparência e qualificação dos funcionários, serviço diferenciado ou inovador, comunicação e integração interna, remuneração e incentivo de funcionários, oferta de promoção de vendas e comunicação e imagem da marca. Os resultados da análise comparativa por porte da organização revelam também que há diferenças entre as opiniões das pequenas e médias agências com relação ao tópico.

Sobre a **análise da relação entre desempenho competitivo e as estratégias de marketing** (objetivo específico 5), os resultados da Análise de Correlação Canônica revelaram que há correlação significativa, positiva e elevada entre desempenho competitivo das agências pesquisadas e estratégias de marketing, tendo o modelo gerado um poder explicativo de 49,5%. Os resultados apontaram também que as estratégias de marketing com relação direta com desempenho competitivo são: comunicação/integração interna, conhecer os clientes-alvo, construir relacionamentos de longo prazo, remuneração e incentivo de funcionários, novidades e promoções periódicas, preocupação com necessidades dos clientes, ações de pós-venda, relacionamento e lealdade dos clientes, relacionamento com fornecedores e parceiros de serviços e satisfação dos clientes.

Desta maneira, este estudo representa uma **contribuição teórica** relevante para o entendimento da relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva no contexto do setor de agências de viagens e turismo. O estudo contribuiu para ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema e para confirmar algumas proposições teóricas identificadas. Conforme apontado por Borges e Guardia (2012), há poucos estudos sobre o setor de agências de viagens/turismo e este revelou que há carências de pesquisas em nível nacional sobre a relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo. O presente estudo contribuiu também para ampliar, a partir de dados empíricos quantitativos, o conhecimento acadêmico sobre a situação

competitiva das agências de viagens e turismo pesquisadas, como recomendado por Menezes e Staxhyn (2011), Barros (2005) e Holanda (2003).

Os resultados do estudo apontaram também as diversas estratégias de marketing que contribuem para geração de vantagem competitiva, trazendo relevantes evidências empíricas para futuros estudos de marketing no campo das organizações de serviços e confirmaram que estratégias de marketing ligadas à qualidade dos serviços e à satisfação dos clientes são relevantes como fontes de vantagem competitiva, corroborando com a pesquisa de Pelissari et al (2011). Confirmando também as proposições de Guimarães et al (2013) e Maske (2012), os resultados do estudo apontam novamente que o processo de relacionamento com clientes e estratégias de marketing pode contribuir, mesmo que em caráter temporário, para geração de vantagem competitiva, tanto no âmbito do marketing externo, interno e interativo. E corroborando com os achados de Whittington (2006), este estudo apontou ainda que a vantagem competitiva pode decorrer da situação de recursos e competências da organização e que esta pode ser mensurada por meio da satisfação dos clientes, qualidade dos serviços, lealdade dos clientes, produtividade da agência e ao crescimento de vendas da organização.

Embora os objetivos deste estudo tenham sido atingidos e os cuidados metodológicos necessários para a sua validação tenham sido observados, algumas **limitações do estudo** devem ser consideradas quando da utilização dos seus resultados. Como a população estudada é representada por amostragem não probabilística (processo de amostragem é por conveniência), os resultados do estudo não são conclusivos e suas inferências estatísticas têm restrições (o modelo estatístico da Correlação Canônica gerado tem apenas poder explicativo de 49,5%), ambos podem não refletir o conjunto das organizações que compõem o setor de agências de viagens e turismo do Estado de Santa Catarina. Além disso, a população-alvo do estudo é composta apenas pelas agências de viagens/turismo classificadas como emissivas e a amostra estudada contém 48,2% das organizações identificadas a partir de informações de apenas dois fornecedores do setor.

A avaliação da relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva pode necessitar a investigação de outras variáveis de pesquisa não consideradas no presente estudo, como aspectos do relacionamento com

fornecedores (ex: operadoras de turismo), dificuldades enfrentadas e/ou inovações introduzidas pelas agências de viagens/turismo no processo de gestão de marketing e a mensuração do desempenho competitivo das agências com base em outros critérios competitivos.

Na análise dos dados, quanto da avaliação comparativa por porte da organização, como nenhuma das agências pesquisadas tem mais de 100 funcionários e apenas 19 agências têm 10 ou mais funcionários, o estudo não analisou a prática das agências de grande porte, nem as diferenças no desempenho competitivo entre as agências de micro e pequeno portes. O critério de classificação das organizações utilizado (por quantidade de funcionário) não é perfeito e pode ter contribuído para gerar alguma incorreção na identificação e avaliação das diferenças no desempenho competitivo em função do porte da organização.

Em função do tempo disponível, algumas técnicas de estatística multivariadas que poderiam aprimorar a interpretação dos resultados não foram aplicadas. A Análise Fatorial poderia auxiliar na redução das estratégias de marketing que mais contribuem para a vantagem competitiva. A Análise Discriminante poderia auxiliar na classificar as agências de viagens/turismo antes da aplicação da Análise de *Cluster*. E o Escalonamento Multidimensional poderia auxiliar na representação espacial da avaliação dos recursos/competências de marketing como fontes de vantagem competitiva por porte da organização, por exemplo.

Como **direcionamento para futuros estudos acadêmicos** no campo das estratégias de marketing e vantagem competitiva para agências de viagens/turismo, propõe-se o que segue:

- realizar pesquisa no Estado de Santa Catarina com tamanho amostral mais representativo e envolvendo processo de amostragem probabilístico, com a seleção de participantes pelo método aleatório;
- executar estudo qualitativo com agências de viagens e turismo do Estado de Santa Catarina (com entrevistas em profundidade ou *focus group*) para ampliar a compreensão sobre os resultados do presente estudo e obter explicações para as diferenças verificadas no desempenho competitivo em função do perfil da organização;

- verificar diferenças no desempenho competitivo entre as agências de micro e pequeno portes do Estado de Santa Catarina;
- investigar outras variáveis de pesquisa não consideradas no presente estudo, como aspectos do relacionamento com fornecedores, dificuldades enfrentadas e inovações introduzidas no processo de gestão de marketing pelas agências de viagens e turismo do Estado de Santa Catarina;
- estudar a relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva em agências de viagens e turismo de outros estados do Brasil, e comparar os resultados com os dados obtidos no presente estudo;
- estudar a relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva em agências de grande porte (mais de 100 funcionários, segundo critério de classificação por funcionários do SEBRAE) e comparar os resultados com os dados obtidos no presente estudo de agências de pequeno e médio portes;
- aprimorar a interpretação dos resultados do presente estudo com a aplicação de outras técnicas de estatística multivariadas, como a Análise Fatorial na identificação das dimensões de estratégias de marketing que mais contribuem para a vantagem competitiva; a Análise Discriminante na classificação das agências de viagens/turismo antes da aplicação da Análise de *Cluster* e/ou o Escalonamento Multidimensional na representação espacial da avaliação de recursos/competências de marketing como fontes de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. Wiley & Sons Incorporated, 1990.
- ALDAY, Hernan Edgardo Contreras. **Gestión estratégica em instituciones de ciência y tecnologia: modelo organizacional para instituciones de ciência y tecnologia em Brasil**. 2012.
- ALMEIDA, Antônio; MACHADO, Luiz Pinto. **Inovação e novas tecnologias**. Sociedade Portuguesa de Inovação, 2010.
- ALMEIDA, Felipe Cavalcante de; VALE, Alyne Oliveira; FORTE, Sérgio H. A. Cavalcante. Andando na corda bamba? Análise da fragilidade da emoção como vantagem competitiva na criação de valor do *cirque du soleil*. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. V. 9, n. 3, p. 174-201, 2010.
- ANDERSON, Gary; ARSENAULT, Nancy. **Fundamentals of Educational Research**. London: Falmer Press Teachers Library, 1999.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>> Acesso em: 24.05.13.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 5, n. 2, p. 37-54, 2005.
- BARBOZA, Mariana Monfort; ORMAY, Camila Garcia da Silva; ARRUDA, Élcia Esnarriaga de; TOALDO, Ana Maria Machado; SILVA, Danielle Mantovani Lucena da. Análise da gestão de marketing das escolas privadas através da operacionalização das estratégias do composto de marketing. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aquidabã – SE. V. 4, n. 1, 2013.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Prentice Hall, 2002.
- BARROS, Aidil Jesus; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 16ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2ª. ed. Makron Books do Brasil, 2000.
- 2005.

BARROS, Fábio Meletti de Oliveira. **O alinhamento estratégico da utilização da internet em agências de viagens e turismo operando no Brasil**. Dissertação, 2005. Mestrado em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1998

BENI, Márcio Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 9ª. ed. São Paulo: Editora Senac, 2003.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BESANKO, D. *et al.* **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.

BEUREN, Ilse Maria (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, Aylana Laissa; GUARDIA, Mabel Simone. As agências de viagens e turismo: um estudo das publicações em periódicos de turismo entre os anos 2006-2011. **Revista Turismo: Estudos e Práticas**. UERN – Universidade Estadual do Rio Grande do Norte, Mossoró – RN. v. 1, n. 2, 2012.

BRASIL, Vinicius Sittoni. O impacto dos canais de distribuição no comportamento de compra no Turismo: uma análise das relações entre satisfação, valor e lealdade na aquisição de passagens aéreas através de canais interpessoais e canais baseados em tecnologia. *Revista Turismo Visão e Ação*, v. 8, n. 3, p. 361-378, 2006.

BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **A Heterogeneidade do Desempenho, suas Causas e o Conceito de Vantagem competitiva: Proposta de uma Métrica**. RAC, ed. Especial, p. 107-129, 2004.

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 52, n. 1, p. 70–84, 2012.

_____. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

BRITO, Victor Rabêlo. **Estratégias de marketing nas pequenas empresas da construção civil subsector edificações de Fortaleza**. Dissertação, 2007. Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará – Fortaleza – CE.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

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

CARVALHO, JoséLuis Felicio dos Santos de; HEMAIS, Marcus Wilcox; MOTTA, Paulo Cesar. Do zen ao Techno: as tribos de Consumidores e a música nos cenários de serviços. **XXV EnANPAD**, Campinas – SP, 2001.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTI, Gabriela Góis. Imagem e Qualidade Percebida: A Perspectiva Dramatúrgica do Marketing de Serviços. **III Encontro de Marketing da ANPAD**, Curitiba – PR, 2008.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica:planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAUVEL, Marie Agnes; GOULART, Vânia Cianni. Como gerar valor parra os clientes por meio dos serviços de atendimento ao consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 5, n. 4, p. 1-16, 2007.

CHURCHILL, Gilberto A.; PETER, J. Paul. **Marketing:criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COFF, R. W. **The coevolution of rent appropriation and capability development**.*Strategic Management Journal*, v. 31, n. 7, p. 711-733, 2010.

COLLIS, J; HUSSEY,R. **Pesquisa em administração:um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, C. e outros. **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COUTINHO, Luciano; SARTI, Fernando. **Estudos da competitividade do turismo brasileiro. O segmento de agências e operadoras de viagens e turismo**. Ministério do Turismo, NEIT/Unicamp, Campinas, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROCCO, Luciano; *et al.* **Decisões de marketing: os 4 Os**. 2 v. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRONBACH, L J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. *Psychometrika*, v.16, p. 297-334, 1951.

CUNHA, Maurício Lopes da. **Planejamento estratégico nas organizações contábeis: uma pesquisa exploratória**. Dissertação, 2007. Mestrado em Ciências

Contábeis, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo – SP.

CZINKOTA, Michael; *et al.* **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRANOVE, David; MARCIANO, Sonia. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

DWYER, F. Roberto; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas – Clássicos**. São Paulo – SP. v. 46, n. 3, p. 111-136, 2006.

ÉPOCA. (2011). **Metade da População Brasileira tem acesso à internet**. <http://revistaepoca.globo.com/Ciencia-e-tecnologia/noticia/2011/11/metade-da-populacao-brasileira-tem-acesso-internet.html>. Acessado em 30/04/2014 às 10h37.

EVERITT B. S.; DUNN G. **Applied multivariate data analysis**. London: Edward Arnold, 1991.

FÉRIS, José Ricardo Ramos. **A segmentação de mercado como vantagem competitiva: um estudo exploratório no setor de turismo para *single* na cidade de São Paulo**. Dissertação, 2006. Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP – São Paulo – SP.

FERNANDES, Marcelo Pires. **Descoberta de conhecimento em bases de dados e estratégias de relacionamento com clientes: um estudo no setor de serviços**. Dissertação, 2007. Universidade Presbiteriana Mackenzie – Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas. Mestrado em Administração, São Paulo – SP.

FERREIRA, Luciana Brandão; IKEDA, Ana Akemi. Cliente hoteleiro Business to Business (BtoB) e o compost de marketing: o que é importante? **Observatório de Inovação Turismo – Revista Acadêmica. FGV**. Rio de Janeiro - RJ. v. 6, n. 4, 2011.

FERRELL, O. C. *et al.* **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLECHA, A. C. ; COSTA, J. I. P. O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística um estudo de caso em agência de viagens. **Caderno Virtual de Turismo (UFRJ)**, v. 4, n. 4, p. 44-56, 2004.

FLORES, Luis Carlos da Silva; CAVALCANTE, Leila de Sena; RAYE, Roberta Leal. **Marketing turístico: Estudo sobre o uso da tecnologia da informação e comunicação nas agências de viagens e turismo de Balneário Camboriú (SC, Brasil)**. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 6 (3), p. 322-339, set./dez. 2012.

FREIRE, Solange Maria Santos. **Estratégias de marketing como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica dos pequenos hotéis de Fortaleza.** Dissertação, 2005. Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará.

GASPAR, Marcos Antonio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; PÓLO, Edison Fernandes; PÓLO, Fernanda Liviero Fernandes. Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no Brasil. **Revista Turismo e Ação – Eletrônica.** v. 12, n. 2, p. 248-269, 2010.

GEE, Chuck Y.; FAYOS-SOLA, Eduardo. **Turismo internacional: uma perspectiva global.** Bookman, 2003.

GHEMAWAT, P., RIVKIN, J. W. **Creating competitive advantage.** Boston: Harvard Business School Note, 2006.

GHEMAWAT, Pankak. **Estratégia e o cenário de negócios.** Porto Alegre, RS: Ed. Bookman, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

GRABICOSKI, José Marcos. **Estratégias de marketing para minimização do desequilíbrio entre demanda e a capacidade no setor de serviço no Brasil.** Dissertação, 2008. Mestrado em Administração Estratégica da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba – PR.

GUIMARÃES, Júlio César Ferro de; COUTINHO, Carina Vedotto Scheneider; LAIN, Gabriela Cristina; MILAN, Gabriel Sperandio; SEVERO, Eliana Andréa. Inovação de marketing em instituições de ensino superior da serra gaúcha. **Revista GUAL.** Florianópolis – SC. v. 6, n. 2, p. 79-1-5, 2013.

HAIR JR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. **Multivariate data analysis.** Prentice Hall, 2009.

HAUSEN, Ivan Zanoni. **Da Estratégia.** São Paulo, SP: Ed. Thesaurus, 2002.

HERRERA, Wagner, **Administração estratégica.** Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/administracao-estrategica-1273/artigo/> . disponível em 24.05.13.

HIGGINS, James M. **Instructor's Manual for Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, Second Edition.** 1983.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOLANDA, Janir. **Turismo: operação e agenciamento**. Rio de Janeiro: Senac, 2003.

HOWELLS, J.R.L. **Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography**. Urban Studies, v. 1, n. 39, p. 871-884, 2002.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a Estratégia Funcionar**. Porto Alegre, RS: Ed. Bookman, 2005.

HUNGER, J. David. WHEELLEN, Thomas L. **Strategic Management**. Prentice Hall: 2002.

HYDE, K. F. **Recognizing deductive processes in qualitative research**. Qualitative Market Research, Bingley, England, v. 3, v. 2, p. 82, 2000.

ITO, Nobuiuki Costa; HAYASHI JR., Paulo; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 16, n.2, p. 290-307, 2012.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change**. Journal of Management Studies, v.40, n.1, p. 23-55, 2003.

JOHNSON, Kevan Scholes; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre, RS: Ed. Bookman, 2005.

JOHNSON, R.; WICHERN, D. **Applied multivariate statistical analysis**. Pearson, 2007.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KJELDAL, S. E. **Back to basics: the sequencing of inductive and deductive**. *Forum of Qualitative Social Research* [On-line Journal], v. 3, n. 3, sept. 2002.

KIM, W.Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. São Paulo, SP: Ed. Elsevier Ltda, 2005.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LARENTIS, Fabiano. Marketing de relacionamento e cultura organizacional: uma perspectiva interorganizacional. **XXXI EnANPAD**, Rio de Janeiro – RJ, 2007.

LAUDA, Luciene Z. Andrade. **A virtualização do mercado e o fenômeno de desintermediação. Um estudo no segmento de viagens corporativas**. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010.

LEAL, Ricardo da Rosa. **Avaliação da rentabilidade do relacionamento com clientes em uma empresa de varejo**. Dissertação, 2010. Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Mestrado em Economia. Porto Alegre – RS.

LEVITT, T. **After the sale is over**. Harvard Business Review, Boston, v. 61, n. 5, p. 87-93, Sep./Oct. 1983.

LINDGREEN, Adam. **A framework for studying relationship marketing dyads**. Qualitative Market Research, Bradford, v. 4, n. 2, p. 75-88, 2001.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Fundamentos de marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 1-15.

LONGENECKER, Justin G; MOONE, Carlos W. PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LONGHINI, Fernanda Otaviani; BORGES, Marta Poggi. A influência da internet no mercado turístico: um estudo de caso nas agências de viagens de Piracicaba (SP) e região. **Revista Caderno Virtual de Turismo**, v. 5, n. 3, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUCENA, Rodrigo Gonçalves. **Análise do processo de formação de estratégias de marketing no Jornal Correio da Paraíba**. Dissertação, 2011. Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

MACHADO, Denise Del Prá Neto. ; GORNI, Patrícia Monteiro. ; DREHER, Marialva Tomio. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 4, p. 1-14, 2009.

MAGALHÃES, Maria dos Remédios Antunes; CRNKOVIC, Luciana Helena; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. Importância do marketing de relacionamento para a melhoria do atendimento e da vantagem competitiva nos serviços médicos

privados. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, V. 8, n. 1, p 70-92, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação**. Bookman Companhia, 2006.

_____, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANFREDINI, Célio João. **A vantagem competitiva como instrumento para conquista da liderança do mercado de escolas técnicas de 2º. Grau na região do Vale do Paraíba: um estudo de caso**. 2005. Dissertação - Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Depto. De Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté – SP.

MARIN, Airton. **Tecnologia da informação nas agências de viagens. Em busca da produtividade e do valor adicionado**. Alpeph, São Paulo, 2004.

MARQUES, Vagner Luiz. **Diário de um Empreendedor**. São Paulo, SP: Ed. Quantum, 2009.

MASKE, Daniele Cristine. **Relação entre orientação empreendedora, inovação, orientação para o mercado e desempenho em empresas turísticas**. Dissertação, 2012. Mestrado em Turismo e Hotelaria da Univali – Universidade do Vale do Itajaí – Balneário Camboriú – SC.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Ed.compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDONÇA, Alexandre Policarpo Gouvêa de. **As implicações estratégicas das alianças e redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações do país – um estudo de nas empresas Embratel, Oi e Vivo**. Dissertação, 2008. Mestrado em Administração, PUC – Rio de Janeiro – RJ.

MENEZES, Vanessa de Oliveira; STAXHYN, Ana Paula Santos. Consultor de viagens: o profissional do novo mercado turístico. **Revista Turismo & Sociedade**, Curitiba – PR, v. 4, n. 2, p. 381-397, 2011.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO -
http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/estatisticas_basicas_turismo/, acessado em 28.02.14 às 16h45.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTANARIN, Deise Cléia. **Consultor de viagens: novo profissional da era do conhecimento**. Curitiba: PUC-PR, 2002.

MOROCO, J. **Análise estatística de dados com utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

MURPHY, K. R.; DAVIDSHOFER, C. O. **Psychological testing: principles and applications**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

NASCIMENTO, Sabrina do. **Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008**. R.Adm. São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, out./nov./dez. 2011.

OKADA, Sionara Ioco; SOUZA, Eliane Moreira Sá de. Estratégias de marketing digital na era da busca. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo – SP, v. 10, n. 1, p. 46-72, 2011.

OLIVEIRA, Bruno Antunes. **Posicionamento de marcas de serviços no contexto da inovação disruptiva: um estudo de caso no setor de telecomunicações**. 2013. Dissertação.- Mestrado em Ciências da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – SP.

OLIVEIRA, Carolina Andrade de.; SILVA SANTOS, Nara Nilcéia da. **O uso da tecnologia da informação nas agências de viagens da cidade de Pelotas – RS**. INERCOM – XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro – RJ, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16. ed. ver. e ampli. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Tânia Veludo de; IKEDA, Ana Akemi. Agência de turismo: oferta de serviços e satisfação do cliente. **Revista Turismo em Análise**, v. 13, n. 1, p. 35-47, 2002.

OMT – Organização Mundial do Turismo. **E-bussiness para turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PELISSARI, Anderson Soncini; FASSARELLA, Luiza; GONZALEZ, Inayara Valéria De Freitas Pedroso; DUQUE, Welton Sthel; SETUBAL, Flávia Meneguelli Ribeiro. **Estratégias de marketing utilizadas na obtenção de vantagem competitiva**. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende – RJ, 2011.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 1998

PETERAF, M. A; BARNEY, J. B. **Unraveling the resource--based tangle.** Managerial and Decision Economics, v. 24,n. 4, p. 309-323, 2003.

PETROCCHI, Mário; BONA, André. **Agências de turismo: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 2003.

PIZZORNO, Isabel Ermisa Alarcón. **Fontes que alimentam estratégias de marketing de cursos pré-vestibular para administração: uma pesquisa científica sobre o comportamento do consumidor no papel de candidato, em Florianópolis.** Dissertação, 2006. Mestrado em Administração da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

PORTER, M. E. **The structure within industries and companies' performance.** The Review of Economics and Statistics, v. 61, n. 2, p. 214-227, 1979.

_____. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PROAGÊNCIA – Inovando e capacitando o setor de agenciamento de viagens. Sebrae – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas e Abav – Associação brasileira de agências de viagens. **Manual estratégias de inteligência competitiva para as agências de viagens,** 2010.

QUEIROGA, Amanda de Albuquerque. **Processo de formação de estratégias de marketing na hotelaria paraibana.** Dissertação, 2011. Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

RANGEL, Armênio de Souza; BRAGA, Débora Cordeiro. *Integracion vertical y desintermediación: la realidad de las agencias de viaje em Brasil.* **Revista Estudios y Perspectivas em Turismo,** v. 21, n. 6, 2012, p. 1521-1540. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Buenos Aires – Argentina.

REJOWSKI, Mirian; PERUSSI, Janice Rodrigues. **Trajetória das agências de turismo: apontamentos no mundo e no Brasil.** In: Braga, Débora Cordeiro (org.) Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus, Rio de Janeiro, 2007.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand e; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** V. 39, n. 1, p. 31 – 41, 1999.

RICHARDSON, Bill. RICHARDSON, Roy. **Business planning: an approach to strategic management.** Pitman: 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, 2006.

ROCHA, Thelma Valéria; JANSEN, Caroline Louise Stedefeldt; LOFTI, Eduardo; FRAGA, Rodrigo Ribeiro. Estudo exploratório sobre o uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileiro de Gestão de Negócios**, São Paulo – SP, v. 15, n. 47, p. 262-282, 2013.

ROZZETT, Késia; DEMO, Gisela. Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo – SP. v. 50, n.4, p. 383 – 395. 2010.

RUMELT, R. **How much does industry matter?** *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-119, 1991.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo no Brasil: análise e tendências**. 1ª. ed. Barueri – SP: Manole, 2002.

SÁ, Cláudia Wirz Leite; MEDEIROS, Janann Joslin. Fatores que influenciam as estratégias empresariais de investimento externo direto em países emergentes. **Revista Gerenciais**. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 45-53, 2007.

SAMPAIO, Danilo Oliveira; FAGUNDES, André Francisco Alcântara. Estratégias de marketing: um estudo prático. **PRETEXTO**. Belo Horizonte- MG, v. 9, n. 2, p. 97-116, 2008.

SANTA MARIA, José Nunes. **Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior privadas de Porto Alegre – RS**. Tese. 2009. Doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – SC.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von Der Heyde. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo – SP. v. 48, n. 1. p.10-24. 2008.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo. Produção científica: por que medir? O que medir? **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 22-38, jul/dez 2003.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

SARQUIS, Aléssio Bessa; IKEDA, Ana Akemi. Segmentação de mercado no ramo de agências de comunicação. **Revista de Gestão USP**. São Paulo – SP. v. 16, n. 2, p. 101 -119, 2009.

SARQUIS, Aléssio Bessa; PIZINATTO, Nadia Kassouf. Modelo de diagnóstico mercadológico no setor de serviços. **Revista de Negócios**. Blumenau – SC. v. 8, n. 2, p. 81-100, 2013.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNHILL A. **Research Methods for Business Students**. 3. ed. Prentice Hall: Pearson Education, 2003.

SCARPIN, Marcia Regina Santiago; MONDINI, Luis Cesar; NEUMANN, Mariana; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Desenvolvimento de um ambiente propício para inovação no setor de serviços: uma análise em empresas de serviços contábeis do Vale do Itajaí – SC. **RCO - Revista De Contabilidade E Organizações**, v. 5 n. 13 p. 91-108, Ribeirão Preto, 2011

SHEMWELL, Jr.; CRONI, Jr. J. Joseph. **Services marketing strategies for coping with demand/ supply imbalances**. Journal of Services Marketing. v. 8, p. 14-24, 1994.

SILVA, Dilecia Novak. **A utilização das ferramentas de tecnologia de informação nas agências de viagens: um estudo de caso**. Monografia. Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo, 2005.

SIMÕES, Hermes Cupolillo. **Estratégia de serviços: modelos para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável**. Dissertação, 2005. Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense – Niterói – RJ.

SOUKI, Ômar. **Paixão por Marketing: o fantástico diferencial dos gênios**. São Paulo: Editora Landscape, 2008.

SOUZA, Bruno Brito Pereira de; GOSLING, Marlusa Mendonça; GONÇALVES, Carlos Alberto. Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo. **Revista Brasileira de Marketing. REMar**, São Paulo – SP, v. 12, n. 2, p. 108-132, 2013.

TABACHNICK, B., FIDELL, L. **Using multivariate statistics**. Boston: Allyn and Bacon, 2001

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMPSON, Arthur A. STRICKLAND, A. J. Readings in strategic management 2000.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina**. Tese, Doutorado em Turismo e Hotelaria. UNIVALI, Balneário Camboriú/SC, 2007.

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

TORTATO, Ubiratã; TORTATO, Cíntia de Souza Batista. Trabalho em grupo em organizações prestadoras de serviço: reflexões sobre estratégias organizacionais. **Revista PRETEXTO**, Belo Horizonte – MG, v. 12, n. 3, p. 67-79, 2011.

TRIGO, Luiz G.G. **Turismo e qualidade:** tendências contemporâneas. 8ª. ed. Campinas: Papirus, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2011.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: construto e a métrica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VASCONCELOS, Iara Cristina Menezes; SOUZA, Josy Maria de Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A satisfação da prestação de serviços de contabilidade: o caso da R.A. Contabilidade. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**. Betim – MG. v. 8, n. 1, 2010

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER, M.; MOTTA, V.; DORNELLES, C. **SPSS passo a passo:** statistical package for social sciences. Caxias do Sul: EDUCS, 2004

WANG, Y; FESENMAIE, D. R. **Collaborative destination marketing:** a case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, v. 28, n. 3, p. 863–875, 2007.

WEISBERG, Sanford. **Applied Linear Regression**, 3ª Edição, John Wiley and Sons, Inc., New York, 2005.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2006.

WRIGH, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YAMAMOTO, Jun Alex; ALBERTON, Anete. Canais de distribuição no turismo: eventos determinantes a partir dos registros teóricos. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 172-185, 2006.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,

ZACCARELLI, Sérgio. **Administração e planejamento estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZAGHENI, Elisete Santos da Silva; LUNA, Mônica Maria Mendes. Canais de distribuição do turismo e as tecnologias de informação: um panorama da realidade nacional. **Produção Online** – Revista Científica Eletrônica de Engenharia da Produção. Florianópolis – SC, v. 11, n. 2, p. 476-502, 2011.

ZAPPELLINI, Gilberto. **Indicadores estratégicos à construção da vantagem competitiva em empresas de transporte: estudo de caso na empresa Transporte Rodoviário de Cargas Zapellini**. 2005. Dissertação – Mestrado em Administração da UDESC – Univesidade do Estado de Santa Catarina – Florianópolis – SC.

ZENONE, Luiz Claudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da comunicação**. São Paulo: Futura, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

ESTRATÉGIA DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS/TURISMO

Questionário de Pesquisa

SOBRE O PERFIL DA SUA AGÊNCIA

01. **Tempo de existência** no mercado:

() Até 3 anos () De 3 a 6 anos () De 6 a 9 anos () Acima de 9 anos

02. **Mercado de atuação** da agência (ASSINALE QUANTAS ALTERNATIVAS DESEJAR):

() Local () Estado de Santa Catarina () Outros estados () Internacional

03. **Perfil dos clientes** da agência (ASSINALE QUANTAS ALTERNATIVAS DESEJAR):

() Pessoa física () Corporativo () Governo/empresa pública

() Classe alta (A) () Classe média (B) () Classe baixa (C e D)

04. **Serviços oferecidos** (ASSINALE QUANTAS ALTERNATIVAS DESEJAR):

() Lazer () Negócios () Marítimo () Eventos

() Rodoviário () Cultural () Ecoturismo () Religioso

() Aventura () Melhor idade () Intercâmbio () Outro? Citar _____

05. **Quantidade de lojas** próprias da agência? _____

06. **Quantidade de funcionários** da agência (incluindo proprietários)? _____

07. **Percentual do faturamento** investido em ações de marketing/vendas em 2013? _____

SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Abaixo contém uma lista de elementos que podem ser utilizados como **estratégia de marketing** no setor de agências de viagens/turismo. Considerando 5 = "Sempre Utiliza" e 1 = "Nunca Utiliza", com que frequência a sua agência utiliza os elementos abaixo como estratégia de marketing:

ESTRATÉGIAS DE MARKETING	Não sabe		Nunca utiliza		Sempre utiliza	
	0	1	2	3	4	5
08. Forma de atendimento e interação com os clientes	()	()	()	()	()	()
09. Qualidade e produtividade dos serviços	()	()	()	()	()	()
10. Agem junto as reclamações e serviços de pós-venda	()	()	()	()	()	()
11. Aspectos do cenário de serviços (local da empresa)	()	()	()	()	()	()
12. Satisfação dos clientes	()	()	()	()	()	()
13. Relacionamento e lealdade dos clientes	()	()	()	()	()	()
14. Relacionamento com fornecedores/parceiros dos serviços	()	()	()	()	()	()
15. Conhecimento do mercado e da concorrência	()	()	()	()	()	()
16. Focalização em determinados clientes e mercados	()	()	()	()	()	()
17. Oferta de pacotes ou serviços diferenciados ou inovadores	()	()	()	()	()	()

18. Oferta de garantias de serviços	()	()	()	()	()	()
19. Inovação na prospecção de clientes	()	()	()	()	()	()
20. Propaganda e imagem da marca	()	()	()	()	()	()
21. Promoção de vendas (ofertas de pacotes promocionais)	()	()	()	()	()	()
22. Marketing direto (contato direto, fone, mala direta)	()	()	()	()	()	()
23. Precificação dos serviços	()	()	()	()	()	()
24. Perfil, aparência e qualificação dos funcionários	()	()	()	()	()	()
25. Remuneração e incentivo dos funcionários	()	()	()	()	()	()
26. Satisfação e retenção dos funcionários	()	()	()	()	()	()
27. Comunicação e integração interna	()	()	()	()	()	()
28. Cultura organizacional	()	()	()	()	()	()
29. Outra? Citar_____	()	()	()	()	()	()

Abaixo contém algumas afirmações que podem descrever o **processo de relacionamento com clientes da sua agência**. Considerando 5 = "Concordo totalmente" e 1 = "Discordo totalmente", até que ponto **você concorda ou discorda** sobre as afirmações abaixo relacionadas à sua agência de viagens/turismo:

AFIRMAÇÕES	Não sabe		Discordo totalmente		Concordo totalmente	
	0	1	2	3	4	5
30. Há esforços para construir relacionamentos de longo prazo	()	()	()	()	()	()
31. Há conhecimento e informações sobre os clientes-alvo	()	()	()	()	()	()
32. Há facilidades de acesso e prontidão com os clientes	()	()	()	()	()	()
33. Há atendimento diferenciado e personalizado	()	()	()	()	()	()
34. Há novidades e promoções periódicas	()	()	()	()	()	()
35. Há pessoal interno de serviços competente e confiável	()	()	()	()	()	()
36. Há atendimento cordial e prestativo	()	()	()	()	()	()
37. Há preocupação em atender as necessidades dos clientes	()	()	()	()	()	()
38. Há execução de ações de pós-venda	()	()	()	()	()	()
39. Há solução adequada de conflitos/reclamações dos clientes	()	()	()	()	()	()
40. Há satisfação dos clientes com o relacionamento e serviços	()	()	()	()	()	()

SOBRE A VANTAGEM COMPETITIVA

Em relação à concorrência local, **como você avalia o desempenho competitivo da sua agência** de viagens/turismo considerando os critérios mencionados abaixo:

CRITÉRIOS	Não sabe		Pior que concorrência		Igual à concorrência		Melhor que concorrência	
	0	1	2	3	4	5		
41. Satisfação dos clientes	()	()	()	()	()	()		
42. Lealdade dos clientes	()	()	()	()	()	()		
43. Qualidade dos serviços	()	()	()	()	()	()		
44. Produtividade da agência	()	()	()	()	()	()		
45. Crescimento de vendas	()	()	()	()	()	()		
46. Participação de mercado	()	()	()	()	()	()		
47. Lucratividade da agência	()	()	()	()	()	()		

Abaixo contém alguns critérios consideradas relevantes na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Sendo 5 = "Concordo totalmente" e 1 = "Discordo totalmente", até que ponto **você concorda ou discorda que recursos e capacidades de marketing são:**

CRITÉRIOS	Não sabe 0	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
		1	2	3	4	5
48. Valiosos (agregam valor para a agência)	()	()	()	()	()	()
49. Raros (poucos concorrentes utilizam marketing)	()	()	()	()	()	()
50. Difíceis de imitação pela concorrência (ou dispendiosa)	()	()	()	()	()	()
51. Difíceis de substituição na vantagem competitiva	()	()	()	()	()	()
52. Permitem obter diferenciação em relação à concorrência	()	()	()	()	()	()
53. Permitem obter desempenho superior no mercado	()	()	()	()	()	()

54. Na sua opinião, quais os aspectos que **mais contribuem para obtenção de vantagem competitiva** no setor de agências de viagens/turismo? (ASSINALE QUANTAS ALTERNATIVAS DESEJAR)

- | | |
|---|---|
| () Atendimento/interação com os clientes | () Inovação na prospecção de clientes |
| () Qualidade/produtividade dos serviços | () Comunicação e imagem da marca |
| () Serviços de pós-venda | () Promoção de vendas (ofertas promocionais) |
| () Cenário/ambiente de serviços | () Marketing direto e marketing pela Internet |
| () Satisfação dos clientes | () Precificação dos serviços |
| () Relacionamento/lealdade dos clientes | () Perfil, aparência e qualificação dos funcionários |
| () Gestão de fornecedores e parceiros | () Remuneração e incentivo dos funcionários |
| () Conhecimento de mercado/concorrência | () Satisfação e retenção dos funcionários |
| () Focalização em determinados clientes | () Comunicação e integração interna |
| () Serviços diferenciados ou inovadores | () Cultura organizacional |
| () Oferta de garantias de serviços | () Outra? Qual? _____ |

Obrigado pela participação.

APÊNDICE B – Carta-convite

Florianópolis, 10 de abril de 2014.

À

NOME COMPLETO DA AGÊNCIA

A/C: Prezado Sr.(a) **NOME COMPLETO DO CONTATO**

Estamos realizando um **relevante estudo sobre estratégias de marketing no setor de agências de viagens e turismo** no Estado de Santa Catarina. O estudo tem o apoio institucional do **Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina/UNISUL e da Faculdade SENAC de Caçador/SC** e busca analisar as estratégias de marketing que representam fontes de vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo.

Há poucos de estudos acadêmicos em nível nacional sobre o assunto e há necessidade de ampliar o entendimento sobre a prática de estratégias de marketing e a situação competitiva do setor de agências de viagens e turismo, já que este atua em mercado competitivo, com clientes exigentes e sofre o impacto do advento da Internet. **A sua agência tem o perfil do público-alvo do presente estudo e gostaríamos de solicitar a sua valiosa participação.** A sua contribuição envolve fornecer apenas algumas informações objetivas sobre a prática de marketing da sua organização, por meio do **preenchimento do questionário de pesquisa que está disponível no link abaixo até __/__/__**. O tempo estimado de preenchimento é 20 minutos. A identificação dos participantes será mantida em sigilo e as respostas analisadas apenas no conjunto das empresas pesquisadas.

<https://docs.google.com/forms/d/1NDcqBtmTW4ERti8tqgkWNUxwfNJOKpqK3BPHfMTGfEw/viewform>

Antecipadamente agradecemos a sua valiosa participação. Em retribuição, **ao final da pesquisa você receberá um relatório contendo os principais resultados do estudo**, algo que poderá ampliar o seu conhecimento sobre a prática de marketing e a situação competitiva do setor no Estado de Santa Catarina. Favor nos contatar no caso de dificuldade ou necessidade de informações adicionais. Abaixo contém os dados de contato dos pesquisadores envolvidos no estudo.

Atenciosamente,

Andréa Simone Machiavelli Pontes
Pesquisadora - PPGA/UNISUL
consultoria@romatour.com.br
(49) TIM 9975-6676; 3567.8740

Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis
Pesquisador - PPGA/UNISUL
alessio.sarquis@unisul.br
(47) TIM 9921.7602; 3366.1887

APÊNDICE C - Resultados da análise descritiva das variáveis analisadas entre desempenho competitivo e tempo de existência

Tempo de existência		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança 95%		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Nível_satisfação_cliente	1	12	3,67	1,371	,396	2,80	4,54	0	5
	2	15	4,20	,676	,175	3,83	4,57	3	5
	3	24	4,42	,584	,119	4,17	4,66	3	5
	4	58	4,17	,901	,118	3,94	4,41	0	5
	Total	109	4,17	,891	,085	4,01	4,34	0	5
Nível_lealdade_cliente	1	12	3,25	1,712	,494	2,16	4,34	0	5
	2	15	4,00	,845	,218	3,53	4,47	3	5
	3	24	3,88	,797	,163	3,54	4,21	3	5
	4	58	4,05	,847	,111	3,83	4,27	2	5
	Total	109	3,92	,983	,094	3,73	4,10	0	5
Nível_qualidade_serviço	1	12	3,33	1,775	,512	2,21	4,46	0	5
	2	15	3,93	,594	,153	3,60	4,26	3	5
	3	24	4,38	,711	,145	4,07	4,68	3	5
	4	58	4,43	,728	,096	4,24	4,62	2	5
	Total	109	4,23	,939	,090	4,05	4,41	0	5
Nível_produtividade	1	12	2,92	1,621	,468	1,89	3,95	0	5
	2	15	3,80	,676	,175	3,43	4,17	3	5
	3	24	3,88	,900	,184	3,50	4,25	2	5
	4	58	3,86	1,034	,136	3,59	4,13	0	5
	Total	109	3,75	1,073	,103	3,55	3,96	0	5
Nível_crescimento	1	12	3,00	1,651	,477	1,95	4,05	0	5
	2	15	4,07	,884	,228	3,58	4,56	3	5
	3	24	4,00	,885	,181	3,63	4,37	2	5
	4	58	3,83	,994	,130	3,57	4,09	1	5
	Total	109	3,81	1,076	,103	3,60	4,01	0	5
Market_share	1	12	2,58	1,621	,468	1,55	3,61	0	5
	2	15	3,53	1,060	,274	2,95	4,12	1	5
	3	24	3,58	1,139	,232	3,10	4,06	0	5
	4	58	3,69	1,217	,160	3,37	4,01	0	5
	Total	109	3,52	1,259	,121	3,28	3,76	0	5
Nível_lucratividade	1	12	2,33	1,497	,432	1,38	3,28	0	5
	2	15	3,60	1,298	,335	2,88	4,32	0	5
	3	24	3,25	1,359	,277	2,68	3,82	0	5
	4	58	3,59	1,285	,169	3,25	3,92	0	5
	Total	109	3,38	1,366	,131	3,12	3,64	0	5

APÊNDICE D - Resultados da análise descritiva das variáveis analisadas entre desempenho competitivo e porte das agências

Qte de funcionários		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Nível_satis_fação_cliente	1	5	4,20	,447	,200	3,64	4,76	4	5
	2	20	3,90	1,252	,280	3,31	4,49	0	5
	3	20	3,90	1,119	,250	3,38	4,42	0	5
	4	17	4,24	,562	,136	3,95	4,52	3	5
	5	10	4,40	,699	,221	3,90	4,90	3	5
	6	7	4,29	,756	,286	3,59	4,98	3	5
	7	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	8	4	4,75	,500	,250	3,95	5,55	4	5
	9	3	4,67	,577	,333	3,23	6,10	4	5
	10	3	3,67	,577	,333	2,23	5,10	3	4
	13	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	Total	99	4,14	,904	,091	3,96	4,32	0	5
Nível_lealdade_cliente	1	5	3,00	1,871	,837	0,68	5,32	0	5
	2	20	3,65	1,182	,264	3,10	4,20	0	5
	3	20	4,00	0,725	,162	3,66	4,34	2	5
	4	17	4,00	,791	,192	3,59	4,41	3	5
	5	10	4,00	,816	,258	3,42	4,58	3	5
	6	7	3,71	1,254	,474	2,55	4,87	2	5
	7	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	8	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	9	3	3,67	1,155	,667	0,80	6,54	3	5
	10	3	4,33	1,155	,667	1,46	7,20	3	5
	13	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
	Total	99	3,89	,989	,099	3,69	4,09	0	5
Nível_qualidade_serviço	1	5	3,20	1,924	,860	0,81	5,59	0	5
	2	20	3,70	1,261	,282	3,11	4,29	0	5
	3	20	4,20	0,768	,172	3,84	4,56	2	5
	4	17	4,24	,752	,182	3,85	4,62	3	5
	5	10	4,60	,699	,221	4,10	5,10	3	5
	6	7	4,57	,535	,202	4,08	5,07	4	5
	7	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	8	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	9	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	10	3	4,67	,577	,333	3,23	6,10	4	5
	13	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Total	99	4,18	,962	,097	3,99	4,37	0	5
Nível_produtividade	1	5	2,20	1,483	,663	0,36	4,04	0	4
	2	20	3,25	1,209	,270	2,68	3,82	0	5
	3	20	3,70	0,979	,219	3,24	4,16	1	5
	4	17	3,82	,728	,176	3,45	4,20	3	5
	5	10	4,00	,667	,211	3,52	4,48	3	5
	6	7	3,57	1,813	,685	1,90	5,25	0	5
	7	4	4,25	,500	,250	3,45	5,05	4	5
	8	4	4,25	,500	,250	3,45	5,05	4	5
	9	3	3,67	,577	,333	2,23	5,10	3	4
	10	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	13	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	Total	99	3,68	1,086	,109	3,46	3,89	0	5
Nível_crescimento	1	5	2,20	1,643	,735	0,16	4,24	0	4
	2	20	3,30	1,342	,300	2,67	3,93	0	5
	3	20	3,80	0,834	,186	3,41	4,19	2	5
	4	17	3,76	,752	,182	3,38	4,15	3	5
	5	10	3,70	,949	,300	3,02	4,38	2	5
	6	7	4,29	,951	,360	3,41	5,17	3	5
	7	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	8	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	9	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	10	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	13	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Total	99	3,76	1,089	,109	3,54	3,97	0	5
Market_share	1	5	2,00	1,581	,707	0,04	3,96	0	4
	2	20	3,20	1,508	,337	2,49	3,91	0	5
	3	20	3,20	1,152	,258	2,66	3,74	0	5
	4	17	3,59	,618	,150	3,27	3,91	3	5
	5	10	3,70	,949	,300	3,02	4,38	2	5
	6	7	2,71	1,704	,644	1,14	4,29	0	5
	7	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	8	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	9	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	10	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	13	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	Total	99	3,44	1,255	,126	3,19	3,69	0	5
Nível_lucratividade	1	5	2,20	1,643	,735	0,16	4,24	0	4
	2	20	2,85	1,531	,342	2,13	3,57	0	5
	3	20	3,05	1,146	,256	2,51	3,59	0	5
	4	17	3,41	1,372	,333	2,71	4,12	0	5
	5	10	3,10	1,370	,433	2,12	4,08	0	5
	6	7	3,43	1,718	,649	1,84	5,02	0	5
	7	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	8	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	9	3	3,33	,577	,333	1,90	4,77	3	4
	10	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	13	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	Total	99	3,29	1,380	,139	3,02	3,57	0	5

**APÊNDICE E - Resultados da análise descritiva das variáveis analisadas
entre desempenho competitivo e investimento em marketing**

Percentual investimento em marketing		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Nível_satisfação_cliente	1	19	4,21	,631	,145	3,91	4,51	3	5
	2	13	4,38	,650	,180	3,99	4,78	3	5
	3	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	4	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	5	26	4,23	,652	,128	3,97	4,49	3	5
	7	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	8	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	10	4	4,25	,500	,250	3,45	5,05	4	5
	Total	75	4,20	,697	,081	4,04	4,36	2	5
Nível_lealdade_cliente	1	19	4,05	,780	,179	3,68	4,43	3	5
	2	13	4,23	,725	,201	3,79	4,67	3	5
	3	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
	4	3	4,33	0,577	,333	2,90	5,77	4	5
	5	26	4,15	,732	,143	3,86	4,45	3	5
	7	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	8	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	10	4	2,25	1,500	,750	-0,14	4,64	0	3
	Total	75	4,03	,900	,104	3,82	4,23	0	5
Nível_qualidade_serviço	1	19	4,16	,765	,175	3,79	4,53	3	5
	2	13	3,85	,689	,191	3,43	4,26	3	5
	3	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	4	3	4,67	0,577	,333	3,23	6,10	4	5
	5	26	4,38	,637	,125	4,13	4,64	3	5
	7	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	8	4	4,75	,500	,250	3,95	5,55	4	5
	10	4	3,25	2,217	1,109	-0,28	6,78	0	5
	Total	75	4,16	,886	,102	3,96	4,36	0	5
Nível_produtividade	1	19	3,68	,885	,203	3,26	4,11	2	5
	2	13	3,77	,832	,231	3,27	4,27	2	5
	3	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	4	3	3,67	0,577	,333	2,23	5,10	3	4
	5	26	3,92	,688	,135	3,65	4,20	3	5
	7	2	4,50	,707	,500	-1,85	10,85	4	5
	8	4	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
	10	4	2,00	1,414	,707	-0,25	4,25	0	3
	Total	75	3,73	,920	,106	3,52	3,95	0	5
Nível_crescimento	1	19	3,74	,933	,214	3,29	4,19	2	5
	2	13	4,08	,862	,239	3,56	4,60	3	5
	3	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71	1	3
	4	3	3,33	0,577	,333	1,90	4,77	3	4
	5	26	3,85	,881	,173	3,49	4,20	2	5
	7	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	8	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77	3	5
	10	4	2,00	1,414	,707	-0,25	4,25	0	3
	Total	75	3,75	1,041	,120	3,51	3,99	0	5
Market_share	1	19	3,53	,964	,221	3,06	3,99	1	5
	2	13	3,38	1,044	,290	2,75	4,02	2	5
	3	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	4	3	2,67	1,528	,882	-1,13	6,46	1	4
	5	26	3,85	,925	,181	3,47	4,22	2	5
	7	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	8	4	4,50	1,000	,500	2,91	6,09	3	5
	10	4	2,25	1,708	,854	-0,47	4,97	0	4
	Total	75	3,55	1,142	,132	3,28	3,81	0	5
Nível_lucratividade	1	19	3,00	1,374	,315	2,34	3,66	0	5
	2	13	3,46	,967	,268	2,88	4,05	2	5
	3	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71	1	3
	4	3	2,67	1,528	,882	-1,13	6,46	1	4
	5	26	3,65	1,198	,235	3,17	4,14	0	5
	7	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	8	4	3,00	2,160	1,080	-0,44	6,44	0	5
	10	4	1,75	2,062	1,031	-1,53	5,03	0	4
	Total	75	3,24	1,364	,158	2,93	3,55	0	5