

Novas evidências na relação **ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho**: um estudo multi-caso em **agências de viagens** da grande Florianópolis (Santa Catarina, Brasil)

CARLOS RICARDO ROSSETTO * [rossetto@univali.br]

ADRIANA MARQUES ROSSETTO ** [amarquesrossetto@gmail.com]

MIGUEL ANGEL VERDINELLI *** [maverdinelli@gmail.com]

CARLOS EDUARDO CARVALHO **** [cec.unc@hotmail.com]

Resumo | Este estudo comparou a relação entre ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho em agências de viagens localizadas na grande Florianópolis (Santa Catarina/SC) – Brasil, a partir da percepção dos seus gestores. Optou-se por uma abordagem quantitativa e por uma estratégia de pesquisa na aplicação de inquéritos por questionário utilizando métodos exploratórios multivariados. Como dimensões de análise do ambiente, recorreu-se à tipologia simples-complexo ou estático-dinâmico de Duncan (1972), a partir do número de fatores (frequência) e do grau de variação destes (intensidade). Para tipificar o comportamento, utilizou-se a tipologia de Miles e Snow (1978). O ambiente dinâmico-complexo foi o mais percebido pelos gestores, bem como a frequência dos fatores “legislação” e “tecnologia”, e a intensidade de mudanças do fator “economia”. A variável de controle “escolaridade” foi relacionada com a intensidade das mudanças, e a “idade” com a frequência das mudanças. Os gestores das agências de viagens adotam, predominantemente, os comportamentos prospector e defensivo, embora gestores com maior idade adotem comportamentos analíticos. Os que percebem elevada frequência de mudanças, tendam a adotar comportamentos defensivos e o desempenho relaciona-se com o comportamento reativo. A relevância deste estudo reside no fato de este em trazer novas evidências ao entendimento de como as organizações interpretam o ambiente e se comportam em seus setores de atuação.

Palavras-chave | Ambiente organizacional, Comportamento estratégico, Desempenho, Agências de viagens, Setor turístico.

* **Doutor em Engenharia de Produção** pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC-Brasil), **Coordenador e Professor** do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI/SC-Brasil).

** **Doutora em Engenharia de Produção** pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC-Brasil), **Professora** do Programa de Pós-Graduação em História, Urbanismo e Arquitetura das Cidades da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/S-Brasil).

*** **Doutor em Oceanografia** pela Universidade de São Paulo (USP/SP-Brasil), **Professor** do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI/SC-Brasil).

**** **Doutor em Administração** pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI/SC-Brasil), **Vice-Reitor** de Administração e Planejamento (UnC/SC-Brasil).

Abstract | This study compared the relationship between organizational environment, strategic behaviour and performance in travel agencies located in Florianópolis (Santa Catarina/SC) – Brazil, from the perception of their managers. A quantitative approach, based on a survey research strategy, using multivariate exploratory methods was used. As environment analysis dimensions, the model of complex-simple or static-dynamic by Duncan (1972) was applied, deriving from the number of factors (frequency) and their degree of variation (intensity). To typify behaviour, the theory of Miles and Snow (1978) was also used.

The complex-dynamic environment was the most perceived by managers, as well as the frequency of factor such “legislation” and “technology” and the intensity changes of the factor “economics”. The control variable “level of education” was associated with the intensity of the changes, and the variable “age” with the frequency of the changes. Predominantly, managers of travel agencies adopt prospector and defensive behaviours, although older managers adopt analytical behaviours. Those who perceived high frequency of changes tend to adopt defensive behaviours and the performance is related to the reactive behaviour. The relevance of this work consists in bringing new evidences to the understanding of how organizations interpret the environment and behave in their sectors of economic activity.

Keywords | Organizational environment, Strategic behaviour, Performance, Travel agencies, Tourism sector.

1. Introdução

Namiki (1989) argumenta que a formulação e implementação de estratégias congruentes com o ambiente externo têm, realmente, constituído um grande desafio para muitos executivos. Alguns aspetos são de fundamental importância para estas escolhas estratégicas e estão relacionados com a percepção dos atores organizacionais, em especial, aqueles que se posicionam ao nível da gestão, e com a sua interpretação sobre as pressões ambientais que atuam sobre a organização.

Estas constatações têm levado muitos teóricos a dirigir os seus estudos para a busca de explicações sobre como as organizações interpretam seus ambientes (Child, 1972), como se comportam (Hampton, 1992) e se esta conjugação de percepção e ação (Mintzberg, 1988; Hill, 1988; Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin, 2005) conduz à permanência e ao crescimento das organizações nos seus setores de atuação.

No Brasil, Gimenez *et al.* (1999), Pérola e Gimenez (2000), Rossetto e Rossetto (2003), Teixeira (2007), Teixeira *et al.* (2009), entre outros, procuraram entender o comportamento estratégico adotado

pelos dirigentes e os estilos cognitivos dos mesmos, mas não analisaram mais profundamente a relação com as suas percepções sobre o ambiente, aspeto presente neste estudo.

Outro aspeto relevante está relacionado com o setor foco deste estudo, o turístico. Se observarmos que este setor tem sido um dos de maior crescimento no país e, especialmente, em Santa Catarina (SC), percebemos a sua grande importância para a economia e para o desenvolvimento deste estado.

As mudanças resultantes exigem que as organizações tenham que se adaptar ao ambiente e definir um comportamento estratégico coerente na luta pelo seu crescimento, merecendo que se aprofunde o entendimento de como os gestores das organizações ligados a este setor percebem a relação entre ambiente e comportamento estratégico organizacional na formação das suas estratégias.

Na tentativa de suprir esta lacuna, o objetivo deste estudo é relacionar o ambiente organizacional e comportamento estratégico de acordo com a percepção de gestores organizacionais de agências de viagens na grande Florianópolis (SC), no período de 1995 a 2010.

2. Ambiente organizacional

Hall (1984) lembra que não são as organizações que percebem os seus ambientes, mas os indivíduos que dentro delas têm a função de ligar as atividades organizacionais ao contexto ambiental. Estes terão que se ajustar aos critérios adotados pela organização.

Neste estudo, o ambiente percebido constituiu o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas. Assim, foi selecionada a tipologia de Duncan (1972) para a análise das dimensões ambientais. Primeiramente, por ser muito similar à tipologia de Emery e Trist (1965), cujo trabalho, na época, de vanguarda, propôs a ideia de que cada tipo de meio ambiente sociotécnico e económico seria uma "trama causal", ou seja, um encadeamento de causas e efeitos que teriam como resultado a adoção, pelas organizações, de um tipo de estrutura adaptada às exigências e características do seu setor. E já vários estudos, como o do próprio Duncan (1972), de Suh *et al.* (2004) e de Rueda-Manazares *et al.* (2008), têm apresentando testes a esta tipologia e instrumentos de operacionalização e mensuração das dimensões ambientais.

No seu estudo, Duncan (1972) procurou identificar as características do ambiente organizacional que contribuem para o processo decisório nos seus diversos níveis, diante da variável incerteza. A pesquisa de Duncan identificou duas dimensões ambientais: simples-complexo e estático-dinâmico. A primeira compreende o número de fatores (frequência) que são considerados na tomada de decisão, enquanto a segunda se refere ao grau de variação (intensidade) destes fatores ao longo do tempo.

Este autor, enfatiza, também, que a incerteza e o grau de complexidade e de dinâmica do ambiente não devem ser considerados como características constantes numa organização. Estes são dependentes da percepção dos membros da organização e podem, assim, variar nas suas incidências, considerando que os indivíduos diferem nas suas percepções.

3. Comportamento estratégico

A tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem demonstrado possuir qualidades em termos de codificação e predição (James e Hatten, 1994; Rossetto, 1998; Gimenez, 1998; Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin, 2005). Outro ponto que acentua a força desta tipologia é a sua relevância para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas (Gimenez, 1998).

Os investigadores distinguiram quatro tipos de comportamento estratégico, através dos quais buscam fornecer instrumentos para o entendimento das organizações. Os quatro tipos de estratégia empresarial são: prospetora, defensiva, analítica e reativa.

1) *Prospetora*: empresas prospetoras adotam uma postura agressiva na procura de novas oportunidades, ou seja, investem, significativamente, em pesquisa e desenvolvimento ou adquirem empresas menores com novos negócios ou produtos. Geralmente iniciam mudanças na indústria na qual atuam. Estas empresas solucionam problemas empresariais ampliando, continuamente, o domínio produto-mercado, através da diferenciação ou do baixo custo. A tecnologia é diversificada, flexível e pouco padronizada. A solução para o problema administrativo passa por um controle não centralizado, amplo planeamento e maiores custos e menor eficiência devido à ausência da curva de experiência. O desempenho é avaliado em função da quota de mercado e do volume de vendas, entre outros. O risco desta estratégia é alto, pois a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos.

2) *Defensiva*: as empresas adotam uma postura quase que oposta aos prospetores, pois procuram defender e garantir a posição em que se encontram. Tendem a não introduzir inovações tecnológicas, competindo nas dimensões de preço e qualidade dos produtos que já comercializam. Alcançam a solução do problema de engenharia com a utilização de uma tecnologia principal, gerando

baixo custo na produção. A administração tende a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados, sempre comparando indicadores financeiros e produtivos do ano atual com os anos anteriores. Ainda que esta estratégia possa ser aplicada a diversas indústrias, os autores concluem que é nas indústrias estáveis que este tipo de organização se observa com maior frequência. Esta estratégia depara-se com o risco de ser incapaz de se adaptar a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo, pois o foco impede que haja diversificação, fundamental para acompanhar mudanças.

3) Analítica: as empresas analíticas adotam uma postura intermediária à dos prospectores e defensores. Ou seja, buscam novos produtos e mercados, mas garantem os seus produtos e mercados atuais. Esta estratégia permite que a empresa garanta a viabilidade dos produtos antes de lançá-los. As empresas precisam de manter um monitoramento constante dos sucessos e fracassos das empresas prospectoras concorrentes. A tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade. Esta combinação acaba por resultar numa ausência de eficiência por parte dos analisadores, que, por sua vez, tendem a adotar a diferenciação como vantagem competitiva. A sua estrutura é, geralmente, de forma matricial. O maior risco destas empresas é o de não alcançar a eficiência e eficácia necessárias, sendo estes indicadores os utilizados para medir o seu desempenho.

4) Reativa: as empresas não adotam uma postura pró-ativa, apenas reagem às ações das outras empresas quando são forçadas. Estão, geralmente, em desvantagem, pois sofrem os ataques dos prospectores e não conseguem atingir o mercado protegido pelos defensores e analíticas. As empresas reativas chegam a esta situação, geralmente, por não conseguirem definir uma estratégia específica em função de um líder centralizador, pela contradição entre a estratégia escolhida e a estrutura organizacional adotada ou pela não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

4. Desempenho

As pesquisas sobre os modelos de medidas de desempenho utilizadas para estudar as organizações podem ser objetivos, objetivos-subjetivos ou subjetivos. Para o presente estudo, por se tratar de análise da percepção dos gestores e por envolver empresas que pertencem a um setor que não possui dados secundários confiáveis para se poder conferir a precisão destas informações, optou-se pela análise subjetiva.

Corroborando esta opção pela análise subjetiva, Perin e Sampaio (1999) apresentaram um estudo que demonstra a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self-report*, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis. Segundo Wang e Ang (2004), na maioria dos estudos desta natureza, as medidas subjetivas de desempenho são escolhidas porque as pequenas empresas dispõem de poucas informações objetivas e os dados contabilísticos, ou são inexistentes, ou são de difícil interpretação.

4.1. Indicadores de desempenho

O desafio deste estudo foi definir que indicadores de desempenho poderiam ser os mais adequados para o setor turístico (agência de viagens). Neste sentido, Haber e Reichel (2005) propõem indicadores de desempenho para a indústria de turismo (manutenção e aumento da carteira de clientes, repetição de clientes e receita total) que foram utilizados, em parte, nesta pesquisa. Na próxima seção são apresentados o método do estudo, a forma de recolha de dados e a definição dos seus instrumentos. Caracteriza-se o campo pesquisado e a forma como foi feita a abordagem. Resume-se as ocorrências em cada atividade que materializou a pesquisa.

5. Delineamento metodológico

Perante o objetivo traçado, optou-se pela abordagem quantitativa, uma vez que se pretende analisar a associação entre as variáveis relativas ao ambiente, comportamento estratégico e desempenho. Esta pesquisa pode-se caracterizar como um levantamento ou inquérito. Quanto aos fins, o artigo é descritivo, pois visa descrever as características de uma determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sem o compromisso de explicar os fenómenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A recolha de dados foi realizada através da aplicação de questionários junto dos principais gestores das agências de viagens na grande Florianópolis (SC).

A população pesquisada foi o número total de agências de viagens da grande Florianópolis. Devido ao seu pequeno tamanho, optou-se por enviar os questionários para todas as agências, tendo em vista a finalidade de garantir uma perceção geral do ambiente, do comportamento estratégico e do desempenho da população.

O instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste, primeiramente com um grupo de cinco gestores, a fim de verificar as possíveis inconsistências. Depois de serem identificados e solucionados os pontos problemáticos, foi realizado outro pré-teste com três gestores e, a partir dos resultados obtidos, chegou-se ao formato final do questionário. Este foi dividido em quatro blocos, sendo o primeiro relativo à caracterização da empresa e do gestor respondente; o segundo, contendo uma escala de cinco pontos (1 a 5) utilizada para verificar a perceção do ambiente segundo a classificação de Duncan (1972), sendo que o valor 5 equivalia à muita frequência ou muita intensidade nas mudanças ambientais, enquanto o valor 1 equivalia à muito pouca frequência ou muito baixa intensidade nas mudanças ambientais; o terceiro bloco, contendo questões fechadas categóricas que visavam identificar o comportamento estratégico, adaptado de Conant *et al.* (1990); e o quarto, e último bloco de perguntas, apresentava uma escala de cinco

pontos para medição do desempenho relativo a quatro indicadores: a manutenção de clientes, o aumento de clientes, a repetição de clientes e o aumento da receita total.

As variáveis foram analisadas de três maneiras, conforme o objetivo proposto. Para verificar e caracterizar o perfil das agências, perfil dos gerentes, perceção do ambiente, comportamento estratégico e desempenho empresarial, ou seja, quando envolvia somente uma variável, utilizou-se o método estatístico descritivo, através do cálculo de médias e da apresentação da distribuição das frequências. Para fazer os cálculos das frequências e médias, optou-se pela utilização do software Excel, pela grande facilidade de utilização desta ferramenta.

Quando se trabalharam diversas variáveis de modo simultâneo utilizaram-se métodos multivariados. Conforme Escofier e Pagés (1992) estes métodos de análise têm comprovado, amplamente, a sua eficácia no estudo de grandes e complexos conjuntos de informação. São, também, chamados de multidimensionais, em oposição aos métodos de estatística descritiva, que não tratam mais do que uma ou duas variáveis de cada vez. Portanto, permitem as confrontações entre “n” variáveis, o que é infinitamente mais rico do que sua análise em separado. As representações simplificadas de grandes tabelas de dados que estes métodos permitem obter, têm-se mostrado um instrumento de síntese notável. Extraem as tendências que mais sobressaem, hierarquizam-nas e eliminam os efeitos marginais ou pontuais que perturbam a perceção global.

Baseados nessas considerações, quando a análise envolveu o relacionamento entre variáveis, utilizou-se a Análise de Componentes Principais (ACP), que não pressupõe a multinormalidade dos dados, e que, segundo Loesch e Hoeltgebaum (2003) é uma técnica similar à análise fatorial utilizada para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis. O objetivo é encontrar um meio de condensar a informação contida num número de variáveis originais, num conjunto menor de fatores. Permite apresentar mapas fatoriais baseados no cruzamento

de dois fatores gerados, onde se projeta a nuvem de pontos que representam os casos ou uma série de vetores, representantes das variáveis que, pelos ângulos que formam entre si, demonstram se existe associação entre elas ou não. No caso deste estudo, são apresentadas apenas as saídas gráficas relativas às variáveis, pois o objetivo do estudo é analisar as suas relações. Para a realização destes procedimentos, a base com os dados recolhidos foi importada para o *software* STATISTICA® e foi empregado o módulo de análise de componentes principais.

As variáveis incluídas na ACP devem ser quantitativas, pelo que, para as medidas de percepção do ambiente, foram utilizados os valores escalares dos questionários, e para as variáveis relativas ao comportamento estratégico, as contagens de respostas para cada um dos quatro comportamentos possíveis entre as onze questões do instrumento de recolha de dados.

6. Apresentação dos resultados

6.1. Caracterização das agências de viagens

A amostra foi composta por 126 agências de viagens, com um número de funcionários entre 1 e 15 (média de 5,5 funcionários e desvio padrão de 2,4), tendo-se caracterizado, essencialmente, como sendo formada por micro e pequenas empresas. Entre os gestores das agências participantes neste estudo (um por empresa), verificou-se um predomínio de respondentes do género masculino (62,7%).

A maioria dos gestores que participaram no estudo têm entre 30 e 40 anos de idade, com 44% dos respondentes, seguindo-se a pela faixa etária situada entre 20 e 30 anos, com 21%, e a faixa situada entre 40 e 50 anos, com 16% dos respondentes. Em relação ao nível de escolaridade dos gestores que participaram da pesquisa, 50% deles possuem ensino médio completo, seguidos por aqueles que possuem graduação e pós-graduação, com 22% dos

respondentes. Há uma grande diversidade em relação ao tempo de atividade na agência, sendo que a média foi de 6,8 anos (desvio-padrão de 3,5), com mínimo de 1 ano e máximo de 19 anos.

6.2. Ambiente organizacional

Em relação ao objetivo de verificar como os gestores das agências de viagens percebem o ambiente organizacional, são, em seguida, apresentadas as médias de percepção de frequência (Quadro 1) e intensidade das mudanças (Quadro 2).

O Quadro 1 mostra que o fator no qual se nota a menor frequência de mudanças está associado à variável "CADASTUR". Entre os demais fatores, aqueles que apresentam maior frequência de mudanças são a "legislação" e a "tecnologia".

Quadro 1 | Frequência das mudanças percebidas

	Quantidade	Média	Desvio Padrão
Tecnologia	126	3,778	1,138
Legislação	126	3,770	1,147
Economia	126	3,659	1,111
Aspectos sociais	126	3,659	1,201
Concorrentes	126	3,540	1,372
Média	126	3,529	0,527
Política	126	3,468	1,294
Fornecedores	126	3,452	1,191
CADASTUR ¹	126	2,913	1,302

Fonte: elaboração própria.

Quadro 2 | Intensidade das mudanças percebidas

	Quantidade	Média	Desvio Padrão
Economia	126	4,048	0,928
Concorrentes	126	3,992	1,128
Tecnologia	126	3,976	1,023
Legislação	126	3,897	1,151
Fornecedores	126	3,808	1,053
Política	126	3,786	1,211
Aspectos Sociais	126	3,762	1,176
CADASTUR	126	3,548	1,245
Média	126	3,848	0,684

Fonte: elaboração própria.

¹ CADASTUR (cadastro dos prestadores de serviços turísticos) – sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam na cadeia produtiva do turismo, formalizando e legalizando estes prestadores de serviços junto ao Ministério de Turismo.

O Quadro 2 mostra que o aspeto que tem apresentado maior intensidade de mudanças na percepção dos gestores das agências de viagens é a “economia”, seguido de “concorrentes” e “tecnologia”. Porém, uma comparação entre as médias demonstrou que não há diferença estatística entre elas. Comparando-se os resultados do Quadro 2 como o Quadro 1, pode-se notar que a intensidade das mudanças apresentou uma média ligeiramente superior à frequência das mudanças.

O Quadro 3 apresenta a classificação das agências de viagens dentro da tipologia proposta por Duncan (1972), segundo a qual o ambiente percebido pelos gestores é classificado em um de quatro quadrantes, conforme a dinâmica e a complexidade encontrada no ambiente, onde “D” corresponde a dinâmico, “E” a estático, “C” a complexo e “S” a simples.

Pelos dados do Quadro 3, pode-se notar que o ambiente mais percebido pelos gestores é o ambiente dinâmico-complexo, com 36,5% dos gestores se identificando com este ambiente. O ambiente com menor predominância foi o dinâmico-simples, com apenas 17,5%. A partir da análise dos Quadros 1, 2 e 3, chega-se ao primeiro resultado da pesquisa:

Resultado 1 – Os gestores de agências de viagem percebem o seu ambiente predominantemente como dinâmico-complexo.

Outro resultado do estudo foi alcançado pelo agrupamento das variáveis, realizado através da análise de componentes principais.

Quanto à frequência, os agrupamentos de variáveis que formaram dois grupos: um grupo com os “aspetos sociais” e os “concorrentes”, e outro grupo com as variáveis “economia” e “tecnologia”. Por outro lado, a variável “CADASTUR” não se associou

Quadro 3 | Classificação do ambiente percebido pelos gestores

	Quantidade	Percentual
DC - dinâmico-complexo	46	36,5
EC - estático-complexo	31	24,6
ES - estático-simples	27	21,4
DS - dinâmico-simples	22	17,5

Fonte: elaboração própria.

com qualquer outra variável, apresentando quase total independência, especialmente em relação às variáveis “economia” e “tecnologia”, bem como uma pequena correlação negativa com a variável “legislação”. Estes resultados podem ser observados na Figura 1.

O agrupamento de variáveis realizado através da análise de componentes principais para a intensidade das mudanças está apresentado na Figura 2.

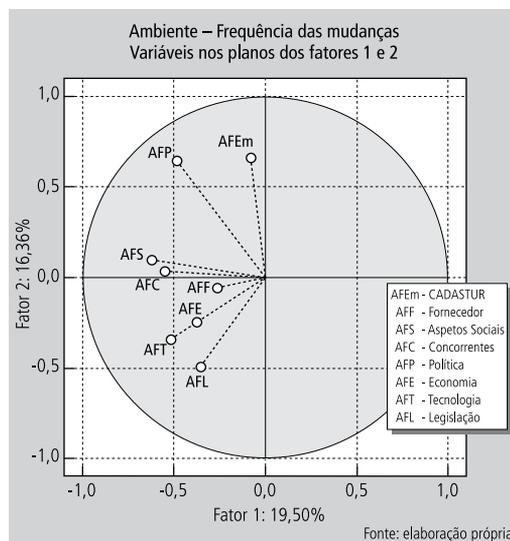


Figura 1 | Agrupamento de variáveis quanto à frequência de mudança.

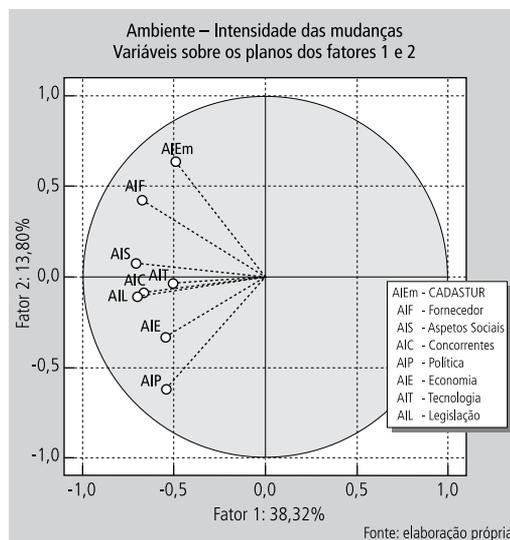


Figura 2 | Agrupamento de variáveis quanto à intensidade.

Pela análise da Figura 2 percebe-se um agrupamento entre as variáveis “aspetos sociais”, “tecnologia”, “concorrentes” e “legislação”, enquanto a “CADASTUR” distanciou-se das demais variáveis, apresentando total ausência de correlação com a variável “política”. A Figura 3 apresenta o agrupamento de variáveis realizado com as médias de frequências e intensidade de mudanças, acrescidas da variável “número de funcionários”, que foi uma das variáveis de controle utilizadas.

A Figura 3 mostra que o “número de funcionários” não se associou com qualquer das outras variáveis, nem na percepção da frequência, nem na da intensidade de mudanças no ambiente, indicando que este fator assume uma posição de independência.

A Figura 4 apresenta o agrupamento de variáveis com as médias de percepção das mudanças associadas com as variáveis de controle “escolaridade” e “idade”.

A análise da Figura 4 demonstra haver associação entre a “escolaridade” e a percepção de intensidade das mudanças, e entre a “idade” e a percepção de frequência das mudanças.

A Figura 5 apresenta o agrupamento das variáveis de percepção das mudanças ambientais com as variáveis de controle “gênero” e “tempo de atuação na empresa”.

mostra que as variáveis “gênero” e “tempo de atuação na empresa” não apresentam associação com a percepção de mudanças no ambiente.

Da análise das Figuras 1 a 5, foi possível chegar aos seguintes resultados:

Resultado 2 – As variáveis “número de funcionários”, “gênero” e “tempo de atuação na empresa” não apresentam associação com a percepção de mudanças no ambiente.

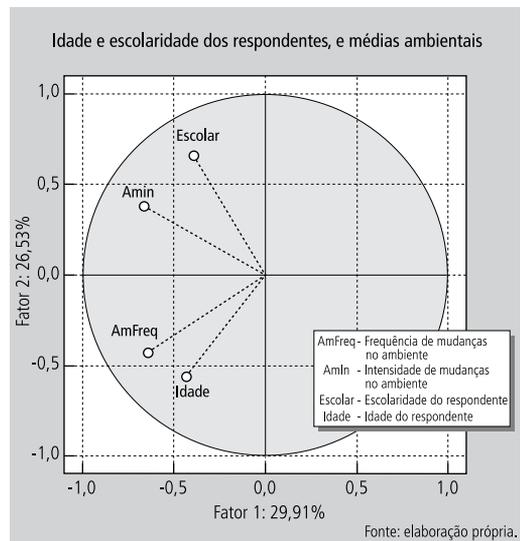


Figura 4 | Agrupamento de variáveis, com variáveis de controle escolaridade e idade.

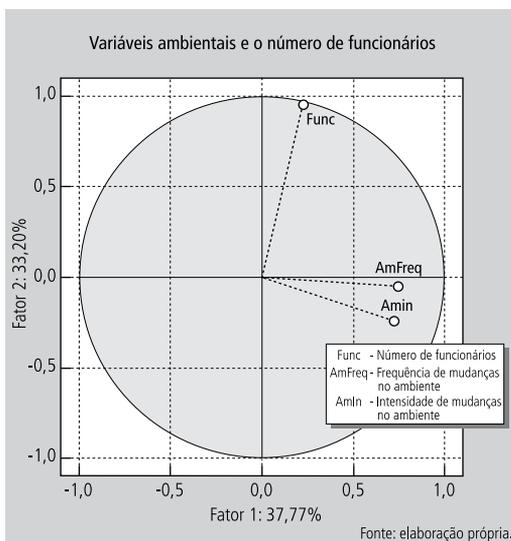


Figura 3 | Médias de frequência e intensidade associadas ao número de funcionários.

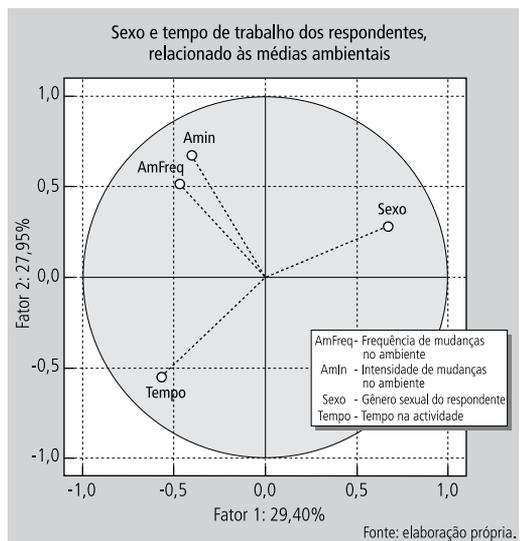


Figura 5 | Agrupamento de variáveis com as variáveis de controle gênero e tempo.

empresa” não influenciam a percepção dos gestores quanto às mudanças ambientais.

Resultado 3 – A variável de controle “escolaridade” está associada com a percepção de intensidade das mudanças.

Resultado 4 – A variável de controle “idade” está associada com a percepção de frequência das mudanças.

6.3. Comportamento estratégico

Em relação à identificação do comportamento adotado pelos gestores das agências de viagens, são apresentados, em seguida, os resultados relativos ao comportamento estratégico.

O questionário possuía 11 questões relacionadas aos problemas empresariais, sendo que a classificação final das agências em relação ao seu comportamento estratégico preponderante foi realizada considerando-se o comportamento com maior número de respostas. Os comportamentos predominantes foram o defensivo e o prospector, conforme pode ser observado no Quadro 4.

Resultado 5 – Os gestores das agências de viagens da amostra adotam, predominantemente, os comportamentos prospector e defensivo.

A Figura 6 apresenta o agrupamento das variáveis com os comportamentos estratégicos.

A plotagem das variáveis sobre o plano formado pelos dois primeiros fatores da análise de componentes mostra que as variáveis “número de funcionários” e “tempo de atuação” do gestor na agência são independentes em relação aos comportamentos prospector e defensivo. Por outro lado, a variável de controle “idade” apresentou proximidade estatística com o comportamento analítico, apesar de ambas

Quadro 4 | Comportamento estratégico predominante

	Quantidade	Percentual
Prospector	51	40,5
Defensivo	47	37,3
Reativo	14	11,1
Analista	14	11,1

Fonte: elaboração própria.

as variáveis não estarem muito bem representadas neste plano.

Resultado 6 – Há uma tendência a que os gestores de agências de viagens mais velhos adotem comportamentos mais analíticos.

A Figura 7 apresenta os componentes principais contemplando as variáveis de comportamento estratégico, juntamente com as dimensões ambientais.

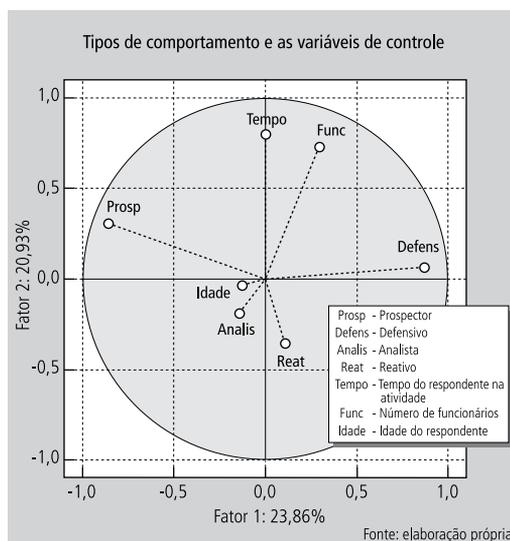


Figura 6 | Agrupamento de variáveis do comportamento com as variáveis de controle.

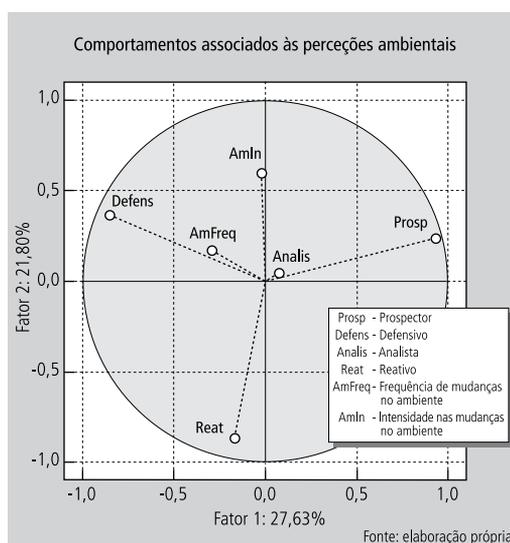


Figura 7 | Agrupamento de variáveis do comportamento com as dimensões ambientais.

Pela análise da Figura 7 pode-se ver uma associação entre os gestores que percebem elevada frequência de mudanças e aqueles que adotam comportamento defensivo.

Resultado 7 – Os gestores de agências de viagens que percebem elevada frequência de mudanças tendem a adotar comportamentos defensivos para se defender dos riscos trazidos pelas mudanças.

6.4. Desempenho

Em relação à avaliação do desempenho das agências de viagens, os Quadros 5 a 8 apresentam os resultados para cada indicador de desempenho.

O Quadro 5 apresenta o desempenho em relação à manutenção de clientes.

Numa escala possível de 1 a 5, os gestores de agências de viagens perceberam um desempenho médio de 3,159, com predominância para respostas de nível 4. Porém, existe uma dispersão grande entre os respondentes, com um desvio padrão de 1,329, sendo que todos os pontos da escala tiveram mais de 10% de respostas. Estes resultados mostram que a maioria dos gestores (46,1%) estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a manutenção dos clientes.

O Quadro 6 apresenta o desempenho em relação ao aumento na carteira de clientes.

Quadro 5 | Desempenho em relação à manutenção de clientes

	Quantidade	Percentual
Prospetor	51	40,5
Defensivo	47	37,3
Reativo	14	11,1
Analista	14	11,1

Fonte: elaboração própria.

Quadro 6 | Desempenho em relação ao aumento de clientes

	Quantidade	Percentual
4	40	31,7
3	34	27,0
1	21	16,7
5	17	13,5
2	14	11,1
Média	3,143	–
Desvio Padrão	1,275	–

Fonte: elaboração própria.

Numa escala possível de 1 a 5, os gestores de agências de viagens perceberam um desempenho médio de 3,143, com predominância para respostas de nível 4. Porém, existe uma dispersão grande entre os respondentes, com um desvio padrão de 1,275, sendo que todos os pontos da escala tiveram mais de 10% de respostas. Do mesmo modo que para a manutenção de clientes, no caso da captação de novos clientes, os gestores (45,2%) mostram-se, maiormente satisfeitos e muito satisfeitos.

O Quadro 7 apresenta o desempenho em relação à repetição de clientes.

Numa escala possível de 1 a 5, os gestores de agências de viagens perceberam um desempenho médio de 3,262, com predominância para respostas de nível 3. Porém, existe uma dispersão grande entre os respondentes, com um desvio padrão de 1,260, sendo que todos os pontos da escala tiveram mais de 10% de respostas. Para este indicador verifica-se que há predomínio da satisfação média, indicando que os gestores percebem que os clientes não repetem suas compras nas mesmas agências.

O Quadro 8 apresenta o desempenho em relação ao aumento da receita total.

Quadro 7 | Desempenho em relação a repetição de clientes

	Quantidade	Percentual
3	36	28,6
4	33	26,2
5	24	19,0
2	18	14,3
1	15	11,9
Média	3,262	–
Desvio Padrão	1,260	–

Fonte: elaboração própria.

Quadro 8 | Desempenho em relação ao aumento da receita total

	Quantidade	Percentual
4	40	31,74603
5	27	21,42857
3	26	20,63492
1	20	15,87302
2	13	10,31746
Média	3,325	–
Desvio Padrão	1,350	–

Fonte: elaboração própria.

Numa escala possível de 1 a 5, os gestores de agências de viagens perceberam um desempenho médio de 3,325, com predominância para respostas de nível 4. Porém, existe uma dispersão grande entre os respondentes, com um desvio padrão de 1,350, sendo que todos os pontos da escala tiveram mais de 10% de respostas. Quanto ao aumento da receita, mais da metade dos gestores (53,1%) veem este indicador como satisfatório ou muito satisfatório. Isto reflete que ao momento da pesquisa o clima de negócios era favorável.

Adicionalmente aos objetivos propostos inicialmente, foi realizada uma Análise de Componentes Principais para avaliar a relação entre o comportamento estratégico e as variáveis indicadoras do desempenho.

A Figura 8 apresenta o agrupamento das variáveis de comportamento estratégico com as variáveis indicadoras do desempenho.

Pela análise da Figura 8, pode-se verificar que os comportamentos defensivo e prospetor não apresentam qualquer relação com as variáveis indicadoras do desempenho, e que o comportamento reativo apresenta uma ligeira relação positiva com o desempenho, enquanto o comportamento analítico apresenta uma ligeira relação negativa com o desempenho.

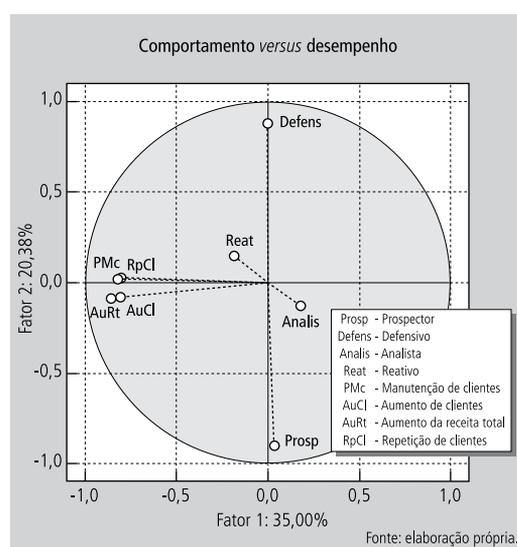


Figura 8 | Agrupamento de variáveis do comportamento com as variáveis desempenho.

Resultado 8 – O comportamento melhor relacionado com o desempenho nas agências de viagens foi o comportamento reativo.

7. Conclusões

A amostra que foi estudada caracterizou-se de agências de viagens de pequena dimensão, com uma média de 5,5 funcionários, administradas na sua maioria por homens na faixa etária dos 30 aos 40 anos.

Os gestores destas agências percebem o ambiente organizacional, no que respeita à frequência das mudanças no ambiente, como maior foco de mudanças, os fatores relacionados com “legislação” e “tecnologia” e, como menor frequência de mudanças, aquelas originadas pela “CADASTUR”. Em relação à intensidade das mudanças, os gestores percebem como foco da maior intensidade das mudanças, os fatores relacionados com a “economia”.

Em relação às variáveis de controle e seu impacto na perceção das mudanças, o “número de funcionários” caracterizou-se como independente em relação às mudanças. Porém, a “idade” relacionou-se positivamente com a perceção de frequência de mudanças, enquanto a “escolaridade” se relacionou positivamente com a intensidade das mudanças.

Em relação à identificação do comportamento estratégico adotado pelos gestores das agências de viagens analisadas, concluiu-se que os gerentes das agências adotam, predominantemente, os comportamentos prospetor e defensivo. Outro dos resultados obtidos foi que, apenas uma variável de controle, a “idade”, se associou positivamente com um comportamento, neste caso, o comportamento analítico, ou seja, há uma tendência a que o comportamento analítico seja predominante entre aqueles gestores com maior idade.

Em relação a verificar como os gestores das agências de viagem percebem os seus desempenhos segundo a manutenção de clientes, à repetição de compra pelos clientes, ao aumento da carteira de

clientes e ao aumento das receitas totais, pode dizer-se que os gestores de agências de viagens estão mais satisfeitos com este último indicador.

Enquanto os comportamentos predominantes, prospetor e defensivo, se caracterizaram como não relacionados a qualquer dos indicadores de desempenho, o comportamento reativo foi o único que se apresentou com algum relacionamento positivo com o desempenho. Pode-se especular que a associação entre comportamento reativo e desempenho se dê pelo fato de serem agências de viagens pequenas, que não teriam força para adotar uma única estratégia com sucesso. Assim, aquelas que se adaptam às mudanças ambientais, adotando uma estratégia reativa, tendem a ter melhores desempenhos.

Como recomendação, seria importante que outros estudos fossem realizados, englobando outras agências de viagens, para avaliar a eficiência do comportamento reativo, tendo em vista este ser considerado como anômalo e, conceptualmente, aquele que deveria apresentar os menores desempenhos.

Referências bibliográficas

- Aragon-Sánchez, A., Sánchez-Marin, G., 2005, Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43(3), pp. 287-308.
- Child, J., 1972, Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, Vol. 6, pp. 01-22.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., Varadarajan, P. R., 1990, Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study, *Strategic Management Journal*, Vol. 11(5), pp. 365-383.
- Duncan, R. B., 1972, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 313-327.
- Emery, F. E., Trist, E. L., 1965, The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, Vol. 17, pp. 313-327.
- Escofier, B., Pagés, J., 1992, *Análisis factoriales simples y multiples: objetivos, métodos e interpretación*, Universidade Del Pais Vasco, Bilbao.
- Gimenez, F., 1998, Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 2(1), pp. 27-45.
- Gimenez, F., Pelison, C., Kruger, E., Hayashi, P., 1999, Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 3(2).
- Haber, S., Reichel, A., 2005, Identifying Performance Measures of Small Ventures - The Case of the Tourism Industry, *Journal of Small Business Management*, Vol.43(3), 257-286.
- Hall, R. H., 1984, *Organizações: estrutura e processos*, Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro.
- Hampton, D., 1992, *Administração Contemporânea*, 3rd ed., McGraw-Hill, São Paulo.
- Hill, C. W. L., 1988, Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 401-412.
- James, W. L., Hatten, K. J., 1994, Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking, *Strategic Management Journal*, Vol. 16(2), pp. 161-168.
- Loesch, C., Hoeltgebaum, M., 2003, *Métodos Estatísticos Multivariados*, Furb, Blumenau.
- Miles, R. E., Snow, C. C., 1978, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill, New York.
- Mintzberg, H., 1988, Generic strategies: towards a comprehensive framework, *Advances in Strategic Management*, Vol. 5, pp. 1-67.
- Namiki, N., 1989, Miles and Snow's typology of strategy, perceived environmental uncertainty, and organizational performance, *Akrib Business and Economic Review*, Vol. 20(2), pp. 72-89.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., 1999, Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *Anais do Encontro Anual da ANPAD*, [http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ae-15.pdf], (Site accessed 11 November 2004).
- Pérola, A. C., Gimenez, F. A. P., 2000, Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá-PR, in ANPAD (eds), *Anais do Encontro Anual da ANPAD*, Florianópolis.
- Rossetto, C. R., 1998, *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações*, PhD thesis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Rossetto, C. R., Rossetto, A. M., 2003, Necessidade da Complementaridade das Perspectivas Institucionais e da Dependência de Recursos na Explicação das Mudanças Estratégicas nos Processos de Adaptação Organizacional, in ANPAD (eds), *Anais do Encontro Anual da ANPAD*, Atibaia, Brasil.
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, A., Sharma, S., 2008, The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence, *British Academy of Management*, Vol. 19, pp. 185-203.
- Suh, W. S., Key, S. K., Munchus, G., 2004, Scanning Behavior and Strategic Uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs, *Management Decision*, Vol. 42(7/8).
- Teixeira, O. R. de P., 2007, *O relacionamento entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico: um estudo nos hotéis de Florianópolis (SC)*, Master thesis, Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, Brasil.
- Teixeira, O. R. de P., Rossetto, C. R., Carvalho, C. E., 2009, A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC), *Turismo. Visão e Ação (Itajaí)*, Vol. 11, pp. 157-174.
- Wang, C. K., Ang, B. L., 2004, Determinants of venture performance in Singapore, *Journal of small business management*, Vol. 42(4), pp. 347-363.