

A relação entre a **munificência ambiental** e o **comportamento estratégico**: Um estudo setorial em **agências de viagens** de Florianópolis e de Balneário Camboriú/SC

LINEU MUNIZ FILHO * [lineumuniz@gmail.com]

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

CARLOS RICARDO ROSSETTO *** [rossetto@univai.br]

Resumo | Esta pesquisa teve por objetivo analisar a relação entre a munificência ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de agências de viagens nos dois principais destinos turísticos do Estado de Santa Catarina/BR. Para a determinação da munificência ambiental aborda-se a teoria de Castrogiovanni (1991) e para o comportamento estratégico usa-se a tipologia de Miles e Snow (1978). O estudo teve um caráter exploratório-descritivo, sendo desenvolvido através de uma inquérito, com abordagem quantitativa. Os comportamentos estratégicos das agências foram atribuídos usando três modos diferentes e os resultados, calculados com as médias dos três modos, indicam que 26,15% das empresas têm um comportamento analista; 27,69% defensivo; 28,21% prospetor; e 17,95% reativo. As ANOVAs realizadas para a munificência, com o comportamento como preditor, foram significativas para as dimensões "crescimento e declínio" e "oportunidade e ameaça" segundo o modelo de Conant *et al.* (1990). Mas quando se analisou a munificência "oportunidade e ameaça" segundo o modelo de Verdinelli e Escobar (2011), obteve-se uma forte significância. Na análise das somas das médias da munificência geral predominante, a "oportunidade e ameaça" obteve a maior média, o menor desvio padrão e a menor variância.

Palavras-chave | Munificência, Comportamento Estratégico, Agências de Viagens.

Abstract | This research aimed to analyse the relationship between environmental munificence and strategic behaviour in the perception of managers of travel agencies in the two main tourist destinations in the State of Santa Catarina/BR. For the determination of environmental munificence the theory of Castrogiovanni (1991) was discussed and for strategic behaviour we use the typology of Miles and Snow (1978). The study was exploratory and descriptive, being developed through the application of a survey based on a quantitative approach. The strategic behaviour of the travel agents was assigned using three different ways and the results were calculated as averages of these three methods, indicating that

* **Mestre em Administração** pela UNIVALI, **Professor** da Graduação em Administração da UNIVALI e **Consultor** Empresarial.

** **Doutor em Ciências** pela USP, **Professor** do Mestrado em Turismo e Hotelaria e do **Doutorado em Administração e Turismo** da UNIVALI.

*** **Doutor em Engenharia de Produção** pela UFSC, **Coordenador** e **Professor** do Programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria e do Doutorado em Administração e Turismo da UNIVALI.

26.15% of the companies have an analyst behaviour, 27.69% defensive, 28.21% prospector, and 17,95% relative behaviour. The ANOVAs performed for the munificence with behaviour as a predictor, were significant for the dimension "growth and decline" and "opportunity and threat" according to the model of Conant *et al.* (1990). But when the munificence "opportunity and threat" was analysed according to the model of Verdinelli and Escobar (2011) a strong significance was verified. In the analysis of the sums of the means of the prevalent overall munificence, "opportunity and threat" registered the highest mean, the lowest standard deviation and the lowest variance.

Keywords | Munificence, Strategic Behaviours, Travel Agencies.

1. Introdução

Os ambientes das organizações contemporâneas têm sofrido modificações nos últimos anos tornando-se cada vez mais complexos. Os gestores necessitam de entender a diversidade dos aspetos pertinentes à organização, sendo a munificência a dimensão do ambiente organizacional que tem recebido maior atenção. É reconhecida aquando da abundância ou da escassez de recursos dentro de um mesmo segmento, isto é, o gestor consegue perceber a dimensão do crescimento ou do declínio das oportunidades ou ameaças que podem surgir e qual a sua capacidade para suportar o crescimento sustentado (Starbuck, 1976). Deve ter-se em consideração, de entre outros, as mudanças no comportamento, a instabilidade ambiental, as preferências dos consumidores, a inovação tecnológica e as tendências do mercado para manter os negócios na nova realidade (Bataglia *et al.*, 2009). Em consequência, a busca pela sustentabilidade e sobrevivência tem exigido das organizações um maior grau de profissionalização e competência, uma vez que há todo um comportamento estratégico que as direciona (Ansoff, 1983).

O comportamento estratégico pode ser entendido como todo o processo de adaptação organizacional à turbulência ambiental, considerando a dinâmica intraorganizacional. A esse respeito, Miles e Snow (1978) afirmam que, se padrões de estratégia, processos e estrutura organizacionais são reconhecíveis, não é irracional especular sobre futuras

formas de configuração organizacional e estratégia (Scherer e Mussi, 2000). Um estudo realizado por Rossetto e Rossetto (2003) ressaltou que as incertezas do ambiente e a competição acirrada forçam os administradores a adaptar-se às transformações ambientais e adequar-se a nova realidade.

Considerando tais colocações, este trabalho enfoca a questão da munificência ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores. Para isso, aborda a teoria de Castrogiovanni (1991) a respeito da munificência ambiental e a tipologia de Miles e Snow (1978) para o comportamento estratégico, sendo estruturado em cinco seções. Inicia com esta introdução e, na sequência, faz referência teórica às agências de viagens e ao turismo. Em seguida, discorre sobre a munificência ambiental e o comportamento estratégico, para depois descrever a metodologia adotada. Na seção seguinte faz a descrição e análise dos dados e, por fim, apresenta as considerações finais da pesquisa e os referenciais teóricos.

2. Marco teórico

2.1. As agências de viagens e o turismo

Agências de viagens na conceituação do turismo não podem ficar limitadas a uma simples definição, porque este fenómeno ocorre em distintos campos de estudo. É explicado conforme diferentes correntes

de pensamento, e verificado em contextos vários da realidade social. Nas sociedades modernas a informação é um insumo estratégico para o desenvolvimento de qualquer atividade. E no turismo a informação assume um papel fundamental, tanto no que se refere à gestão programática para decisão dos investimentos junto aos destinos e mercados internos e internacionais, como no que se refere ao próprio funcionamento da cadeia produtiva.

Segundo a Embratur (2008), o fenómeno do turismo é originado pelo deslocamento temporário e voluntário de pessoas para fora dos limites da sua região, por um motivo qualquer, desde que não seja para desenvolver atividade remunerada no local a ser visitado.

O mercado de turismo no Brasil vem crescendo e já pode ser percebido nas estatísticas da Embratur que é o setor da economia que mais cresce em todo o mundo. No Brasil, estima-se que a faturação média das agências de viagens tenha crescido em torno de 90% até o segundo trimestre de 2010 em relação a 2009, segundo dados do Ministério do Turismo. Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) calcula-se que as receitas mundiais do setor, em 2009, tenham decrescido cerca de 6% em relação a 2008, quando somaram US\$ 944 bilhões. O turismo é uma atividade multifacetada que se interrelaciona com diversos segmentos económicos e demanda um complexo conjunto de ações setoriais para o seu desenvolvimento.

A Figura 1 expõe um desenho sistêmico simplificado do negócio de turismo, segundo Vaz (1999). Os elementos que a compõem são apresentados a seguir.

O turista, para desfrutar de um atrativo turístico, necessita de consumir uma série de serviços, alguns dos quais, por atenderem exclusivamente ou preferencialmente turistas são classificados como turísticos. Reunindo-se a hospedagem, o transporte, o traslado, o passeio, etc., forma-se o pacote turístico. Nas operadoras, quando produzidos, os pacotes são normalmente vendidos ao turista pelos agentes de viagens. Os agentes são os responsáveis

pela relação com o cliente final, informando, dando opções, preços, recebendo o pagamento.

As grandes responsáveis pelo sucesso do turismo são as agências de viagens. Estas são empresas comerciais de prestação de serviços com a finalidade de realizar viagens, seja através de programas estabelecidos por elas mesmas, seja pela livre escolha dos clientes. Integradas na infraestrutura dos serviços turísticos, as agências são os pontos de planeamento, de organização, de venda e de difusão sistemática e técnica dos produtos turísticos.

As agências de viagens são empresas que têm a finalidade de comercializar produtos turísticos. Orientam os clientes que desejam viajar, pesquisam as melhores condições, tanto em nível operacional quanto financeiro, e assessoram acerca da definição de itinerários (Sebrae, 2010). Deste modo, realizam o processo de intermediação entre os provedores de produtos turísticos e os consumidores finais.

A atividade de agenciamento de viagens vem sendo discutida nos órgãos representativos e corporativos (ABAV, 2010). Desde 2008, com o encerramento do pagamento de comissões, as companhias aéreas revelaram que 10% das vendas de bilhetes aéreos são realizados via *call center*, 20% realizados via *website* pelo consumidor e 70%, realizados pelas agências de viagens.

A evolução do setor e a desregulamentação do transporte aéreo mundial são desafios que o setor

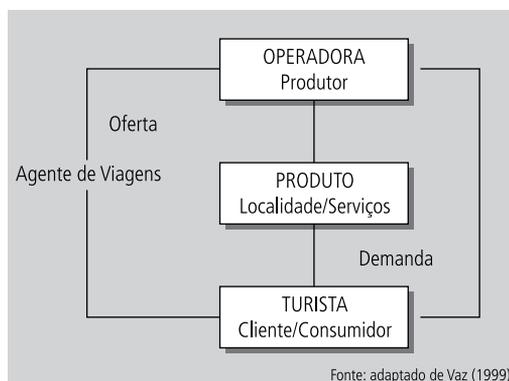


Figura 1 | Modelo simplificado do fluxo do sistema de turismo.

das agências de viagens vem enfrentando, com efeitos no perfil do agente de viagens, marcado pela desintermediação e pela reintermediação dos novos tipos de agências que estão surgindo pela alternativa de reposicionamento do seu perfil.

2.2. Munificência ambiental

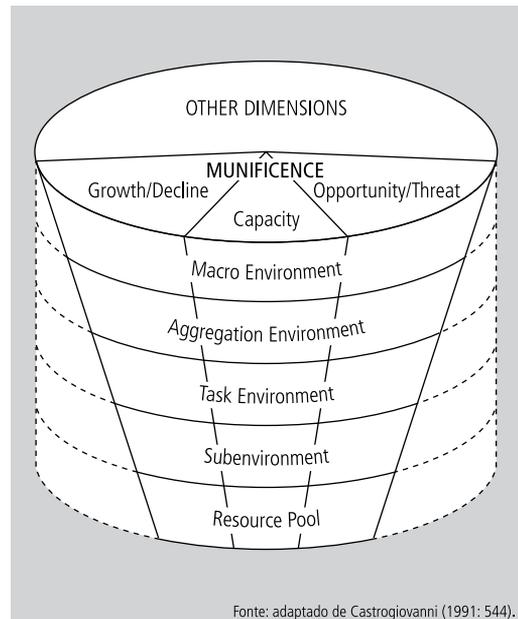
Distinções entre tipos de munificência são úteis para interpretação dos resultados de uma investigação, é o que sugere Castrogiovanni (1991), quando coloca a necessidade de perceber a munificência de um modo positivo. Isso mostra que estudos sobre munificência são vulneráveis aos problemas de interpretação e resultados, devido a sua forma de avaliação e interpretação.

Neste sentido, Castrogiovanni (1991), considera que há, pelo menos, cinco níveis em que o ambiente pode ser analisado e, pelo menos, três tipos diferentes de munificência em cada nível ambiental. Comenta que nos estudos de munificência é necessário esclarecer quais níveis devem para ser analisados e quais medidas serão utilizadas, evitando as falhas e as inconsistências com a medição.

A Figura 2 oferece uma perspectiva de orientação ambiental que é útil para minimização dos problemas de abstração e de ambiguidade conceitual na munificência. Para minimizar a abstração, conforme Castrogiovanni (1991), deve-se considerar qual nível ambiental é mais adequado para a pesquisa, e especificar qual dos três tipos de munificência. Assim, pode-se minimizar a ambiguidade conceitual.

Ao interpretar a Figura 2, o formato cônico destina-se a transmitir a noção de que cada nível superior é mais abrangente do que inferior. Esta noção é reforçada pela linha cilíndrica indicada pelas linhas pontilhadas.

Com isso, o nível ambiental mais específico é o dos “recursos disponíveis” usado para examinar os esforços para aquisição dos citados meios. Estudos da teoria da dependência de recursos também podem estar focados neste nível.



Fonte: adaptado de Castrogiovanni (1991: 544).

Figura 2 | Conceitualização ambiental da munificência.

O nível “sub-ambiente” consiste na atividade de um conjunto de indivíduos e organizações que a controlam. É mais relevante estudar as decisões das ações tomadas por unidades dos seus gestores, segundo Lawrence e Lorsch (1967), que identificam o sub-ambiente, como o sub-ambiente de *marketing* relevante para unidade de vendas; o sub-ambiente tecnológico relevante para unidade de produção e o sub-ambiente científico relevante para unidade de pesquisa e desenvolvimento.

O nível “ambiente da tarefa” e os diversos subambientes de uma organização são vistos em combinações (Castrogiovanni, 1991: 546). Para a organização o ambiente da tarefa consiste em todas aquelas organizações com as quais ela precisa interagir para crescer e sobreviver (Osborn e Hunt, 1974), incluindo clientes, fornecedores, bancos, entre outros. Segundo Castrogiovanni (1991), estudos deste nível devem focar nas decisões, ações, resultados e características das instituições como um todo para explicar similaridades e diferenças entre organizações.

O “ambiente agregado” é composto de associações, grupos de interesse, classes de indivíduos e de organizações que influenciam um grupo de associações como um todo. Este nível é apropriado para estudar o comportamento agregado de corporações, bem como os estudos das estratégias organizacionais (Porter, 1980).

O “macroambiente” é o contexto cultural geral de uma área geográfica específica, que contém as forças que reconhecidamente possuem influência na característica organizacional e nos resultados (Osborn e Hunt, 1974). Pesquisadores neste nível, normalmente, examinam a proliferação ou prosperidade das classes particulares de organizações.

Castrogiovanni (1991) salienta que, ao examinar o ambiente no nível mais apropriado para a questão de pesquisa específica, pode, também, analisar os níveis adjacentes do ambiente, que são relevantes para o estudo.

Na ambiguidade conceitual, há um grande problema permeando a munificência ambiental, pois existem duas formas. Em primeiro, há construções de diferentes títulos para explicar munificência. Em segundo, alguns investigadores redefinem mantendo o rótulo de munificência, como Mintzberg (1973), com a hostilidade oriunda da continuidade de escassez.

Para Castrogiovanni (1991), alguns autores rotulam a munificência na busca de investigar diferentes ambientes, e outros apenas a redefinem a fim de ajustar suas questões de investigação. Assim, a ambigüidade conceitual poderá ser minimizada usando distinções do tipo e nível por ele demonstrado.

Além das distinções dos níveis ambientais, três tipos de munificência foram sugeridos pelo autor da conceituação ambiental: capacidade ambiental, crescimento e declínio, e oportunidade e ameaça.

A capacidade ambiental é o nível de recursos disponíveis dentro de um contexto ambiental (Aldrich, 1979). Já o crescimento e o declínio ambiental constituem alteração relativa da capacidade. A oportunidade e ameaça são as medidas em que a capacidade não é explorada.

Diante do que foi exposto sobre a munificência ambiental, pode-se perceber por meio de diferentes pesquisas e autores, que a munificência demonstra a sua importância nos estudos do ambiente na relação ao comportamento estratégico.

2.3. Comportamento estratégico

Entre as estratégias genéricas, uma das que tem chamado atenção de pesquisadores em administração estratégica é a fornecida por Miles e Snow (1978). A eficácia desta tipologia, conforme Gimenez *et al.* (1999), consiste no fato de esta taxionomia poder ser aplicada em todo tipo de organização, independentemente do seu tamanho, o que não acontece com as estratégias de Porter (1980). Nesse aspeto, em relação à pesquisa de Miles e Snow (1978), converge o estudo de Teixeira, Rossetto e Carvalho (2010), ao evidenciarem esta tipologia como uma das mais aplicadas nos estudos empíricos.

A base do trabalho de Miles e Snow (1978) está centrada em três ideias principais: (1) o ambiente dá forma e é desenvolvido pelas ações organizacionais e pela construção do ambiente; (2) escolhas estratégicas são feitas pela administração da empresa e dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e (3) processos organizacionais e a estrutura condicionam a estratégia.

Miles e Snow (1978) enumeraram os três problemas que requerem atenção dos gestores: os problemas de empreendedorismo, o de engenharia e o administrativo. Cada um se interrelaciona com o outro conforme um desenho único em relação à tecnologia, estrutura e processos aliados a sua estratégia, como pode ser verificado na Figura 3.

O problema empresarial parte da pressuposição que tanto para empresas novas como para as já existentes, a solução para o problema empreendedor é determinado na aceitação gerencial de um especial domínio de produto/mercado.

Já o problema de engenharia envolve a criação de um sistema que coloque em operação a solução

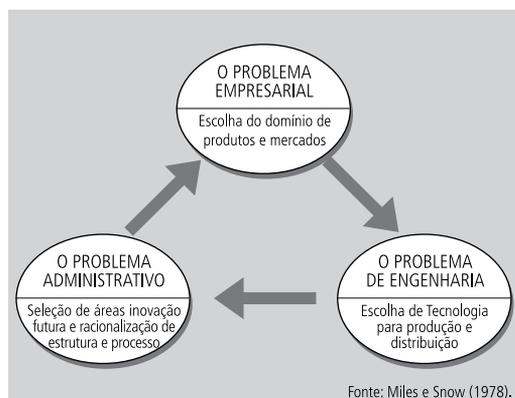


Figura 3 | Ciclo adaptativo.

administrativa para o problema empreendedor. O desenvolvimento e a gestão servem para deliberar qual tecnologia é a mais adaptada para a produção e distribuição dos produtos e serviços selecionados.

No problema administrativo há um alcance para a diminuição da incerteza do sistema ou de racionalizar e estabilizar atividades enfrentadas nas fases anteriores. Ao mesmo tempo, preocupa-se em como desenvolver e implementar os procedimentos que permitirão à organização continuar a se desenvolver.

Como síntese da tipologia, as quatro categorias comportamentais são descritas no Quadro 1, apresentado em seguida.

A classificação desenvolvida por Miles e Snow (1978) surgiu aquando da criação da tipologia de comportamento estratégico com base na capacidade de resposta da empresa às condições de alteração

do ambiente, tendo sido as categorias denominadas como: defensivo, prospetor, analista e reativo. Se cada comportamento for direcionado à sua estratégia predominante e ao mercado desejado, estes comportamentos se movem ao longo do ciclo adaptativo.

Os gestores são mediadores entre o ambiente e a organização, e suas ações baseiam-se mais na forma como eles percebem o ambiente do que num ambiente propriamente objetivo (Bertucci, 2005). Assim a efetividade reside na capacidade da organização em efetuar adaptações consideradas relevantes às condições ambientais e nas decisões adotadas, ajustando concomitante e permanentemente a estratégia e a estrutura.

Percebe-se que a tipologia de Miles e Snow (1978) é válida, porque foi vastamente verificada em diferentes contextos, o que ratifica consistência e relevância teórica para a academia.

3. Metodologia

A pesquisa desenvolvida foi quantitativa e de natureza descritiva, investigando a relação entre as variáveis consideradas. Os dados foram recolhidos através de aplicação de inquéritos por questionário, enviado por correio eletrónico às agências. A partir das informações obtidas na Abav/SC, foram remetidos 200 questionários, dos quais retornaram 71. Feita uma análise preliminar dos instrumentos

Quadro 1 | Tipologias de Miles e Snow

Prospettor	Busca oportunidade no mercado experimentando respostas às tendências do ambiente. Cria incertezas e mudanças às quais os concorrentes devem responder.
Analítico	Opera em dois tipos de domínios produto-mercado. Os estrategistas organizacionais observam as novas ideias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.
Defensivo	Possui um estreito domínio produto-mercado, seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operação, mas não procura oportunidades fora de seu domínio. Raramente necessita de ajustes na sua estrutura, operações e tecnologia, pelo contrário, dedicam atenção à sua melhoria.
Reativo	Percebe as alterações do ambiente e suas incertezas, mas pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura raramente realiza ajustes, a não ser que forçados por pressões ambientais.

Fonte: Miles e Snow (1978).

recebidos, foram eliminados 6 com dados incompletos, restando 65 válidos com percentual de resposta de 32,5%.

Os comportamentos estratégicos genéricos, segundo o modelo de Miles e Snow (1978), foram registados de dois modos diferentes: a partir de uma única questão, como proposto por Snow e Hrebiniak (1980), e utilizando uma adaptação da escala de Conant *et al.* (1990), que é composta por onze questões. O critério de classificação das empresas em relação ao comportamento identificado corresponde, conforme a proposta de Conant *et al.* (1990), ao maior número de respostas dadas às questões e prevê, também, os casos em que aconteçam empates. Os dados levantados foram processados segundo a proposta de Verdinelli e Escobar (2011), que permite formar grupos de comportamentos estratégicos pelo uso da análise de correspondências, seguida da análise de agrupamento.

A medição da munificência foi feita de uma versão modificada do instrumento desenvolvido por Jogaratman (1999), ao qual foi acrescentada uma questão independente para a munificência. Todas as respostas da munificência ambiental foram dadas numa escala intervalar de cinco pontos.

Na caracterização do perfil das agências com somente uma variável, utilizou-se o método estatístico descritivo através da distribuição das frequências. Estes procedimentos simples foram realizados no software Excel®. Para análise e descrição simultânea de duas ou mais variáveis foram utilizados métodos uni e multivariados, usando software STATISTICA®. Da estatística univariada usou-se análise de variância (ANOVA) e os métodos multivariados compreenderam a análise de correspondências múltiplas (ACM) e a análise de agrupamentos (AA).

4. Descrição e análise dos dados

4.1. Caracterização geral das agências de viagens

As empresas foram observadas em dois locais, a cidade de Florianópolis e Balneário Camboriu. Na capital catarinense foram obtidas 32 pesquisas e Balneário Camboriu 33, perfazendo um total de 65 agências.

As agências foram caracterizadas de acordo com a classificação de Sebrae (2010), que considera o número de funcionários para definir o tamanho da empresa. Baseado nesta classificação, o setor foi caracterizado em sua totalidade por micro e pequenas empresas, com número de funcionários não superior a 40, onde 53 agências possuem até 9 funcionários, sendo que, as 12 restantes, entre 10 a 40. O número médio geral de funcionários nas agências é 7,2, as microempresas tiveram uma média de 4,09 e as pequenas agências, 20,91, conforme se pode observar no Quadro 2.

As microempresas totalizaram 53 agências, tendo 28 delas, 1 a 5 anos de existência. Já as agências com idade de 6 até 15 anos foram um total 17. As restantes das 9 microempresas possuem uma média de 25 anos, isto é, são empresas maduras e estabelecidas.

De entre as agências analisadas, em relação ao tipo de empresa, três abordagens foram feitas: empresa própria, filial ou franquia. Já em relação à característica predominante procurou-se identificar: emissiva, receptiva, ou ambas. O destaque foi para as emissivas com um total de 51 agências, conforme se observa no Quadro 3.

Dos produtos predominantes, 5 tipos tiveram destaques: destino internacional (76,92%), destino

Quadro 2 | Caracterização da média e desvio padrão das empresas

Variáveis	Geral			Microempresa			Pequena empresa		
	N	Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão
Idade	665	9,87	8,73	553	9,13	8,77	12	13,17	8,09
Funcionário	665	7,20	8,15	553	4,09	1,73	12	20,92	10,97

Fonte: elaboração própria.

Quadro 3 | Tipo de empresa e caracterização das agências

Tipo empresa	N	Percentual	Característica	N	Percentual
Própria	58	89,23%	Emissivo	551	78,46%
Filial	44	6,15%	Ambas	111	16,92%
Franquia	33	4,62%	Receativo	33	4,62%

Fonte: elaboração própria.

nacional (75,38%), cruzeiros (66,15%), produto corporativo e os pacotes turísticos, somando os dois últimos (32,30%). Em relação ao produto mais vendido no último ano, foi realizado um filtro e os quatro principais produtos listados foram: destino internacional, cruzeiros, pacotes turísticos e a passagem aérea.

4.2. Caracterização da munificência ambiental nas agências de viagens

Com base na pesquisa, os tipos de munificências obtidos foram verificados pelo grau satisfação do gestor face ao tipo de ambiente munificentemente que mais influencia a agência de viagens.

Conforme o Quadro 4, sobre a munificência "capacidade ambiental" o indicador que obteve maior satisfação foi o indicador fornecedores/produtos, e a menor satisfação, o número de novos concorrentes.

Essa insatisfação vem do surgimento de novas agências, devido ao seu novo formato, onde tecnologia e internet trouxeram facilidades para a atuação dessas novas empresas.

Dos resultados do crescimento/declínio, o indicador de maior satisfação foi a disponibilidade de crédito junto aos fornecedores (Quadro 5). O fato recai sobre a facilidade de crédito, equilíbrio financeiro e a quantidade de fornecedores, cuja concorrência acaba facilitando aos intermediários (agências) a obtenção e a escolha desses fornecedores.

A terceira parte de perguntas sobre o ambiente dizia respeito às oportunidades e ameaças. Dos resultados, o destaque foi para a habilidade de adaptação às exigências dos clientes (Quadro 6), em detrimento da habilidade desenvolvida do setor, porque cada tipo de cliente possui necessidades diferenciadas a serem atendidas.

Percebe-se no setor a importância de adaptação ao cliente, fazendo um trabalho diferenciado no

Quadro 4 | Média e desvio padrão da munificência – capacidade ambiental

Tipo – Capacidade ambiental	Números válidos	Média	Desvio Padrão
Volume de vendas	65	3,400	0,862
Número de visitas dos clientes	65	3,353	0,942
Variedade de fornecedores/produtos	65	4,153	0,922
Disponibilidade crédito c/fornecedores	65	4,015	1,023
Número de novos concorrentes	65	2,707	1,141

Fonte: elaboração própria.

Quadro 5 | Média e desvio padrão da munificência – crescimento ou declínio

Crescimento/declínio	Números válidos	Média	Desvio Padrão
Crescimento das vendas nos últimos 3 anos	65	3,723	0,910
Crescimento da demanda de produtos	65	3,892	0,937
Crescimento número cliente visita empresa	65	3,538	0,849
Participação mercado nos últimos 3 anos	65	3,553	0,810
Crescimento da disponibilidade crédito	65	3,907	0,842

Fonte: elaboração própria.

Quadro 6 | Média e desvio padrão do tipo de munificência – oportunidade e ameaça

Oportunidade e ameaça	Números válidos	Média	Desvio Padrão
Capacidade adaptação ameaça novas agências	65	3,492	1,032
Habilidade de manter participação mercado	65	3,784	0,800
Habilidade lidar movimentos competitivos	65	3,753	0,968
Habilidade adaptação mudanças clientes	65	4,092	0,785
Capacidade adaptação mudanças reguladoras	65	3,507	0,903
Capacidade para manter e reter clientes	65	3,907	0,878

Fonte: elaboração própria.

Quadro 7 | Soma total das médias e desvio padrão dos tipos de munificências ambientais

Tipos de munificência	Números válidos	Média	Desvio Padrão	Variância
Oportunidade / ameaça	65	22,538	3,122	13,855
Capacidade ambiental	65	20,415	3,587	17,573
Crescimento / declínio	65	19,815	10,663	53,815

Fonte: elaboração própria.

atendimento, no planeamento de um destino, na capacidade de passar informações corretas e do acompanhamento de todo o roteiro da viagem do cliente.

A análise total dos três tipos de munificência, conforme consta do Quadro 7, a munificência “oportunidade e ameaça” obteve o maior índice de satisfação.

Em relação ao coeficiente de variância, a variável “crescimento e declínio” destaca-se com um alto desvio padrão em relação à média. Isto mostra que há uma grande diferença entre os dados desta da dimensão.

4.3. Caracterização da análise descritiva do comportamento estratégico

No resultado foram encontrados os quatro tipos de comportamento estratégico definidos por Miles e Snow (1978), conforme demonstrado no Quadro 8.

O resultado predominante foi o comportamento defensor. Este tipo estratégico tem domínio do produto/mercado, numa linha estável e limitada, focam seus esforços num mercado específico e mantêm os seus custos com eficiência. Não buscam oportunidades fora de seus domínios, raramente necessitam de fazer maiores ajustes na sua estrutura. Sua principal preocupação é otimizar, reduzir os custos, tornando-se tão eficiente a ponto de liderar em certo nicho.

Quando feita uma análise sobre os três modos de processamento, segundo a maneira de atribuir comportamento, surgiram os seguintes resultados (ver Quadro 9): 1) Conant *et al.* (1990) predominou o defensivo; 2) Snow e Hrebiniak (1980) predominou o prospetor; 3) empregando a escala multi-itens de Conant *et al.* (1990) e usando a proposta metodológica de Verdinelli e Escobar (2011), percebe-se um empate entre o (G1) defensivos e o (G2) reativos, respectivamente, com 18 comportamentos em cada grupo.

Quadro 8 | Número de respostas por comportamento estratégico segundo Conant *et al.*, (1990)

Categoria	Números válidos	Frequência	%	Variância
Analista	65	16	24,62	24,62
Defensor	65	23	35,38	60,00
Prospettor	65	11	16,92	76,92
Reativo	65	15	23,08	100,0
Total		65	100	–

Fonte: elaboração própria.

Quadro 9 | Três formas de atribuir os comportamentos estratégicos

Comportamento estratégico	Conant <i>et al.</i> (1990)	Frequência relativa	Snow e Hrebiniak (1980)	Frequência relativa	Análise Agrup.	Frequência relativa
Analistas	16	24,62	20	30,77	G3/17	26,15
Defensivos	23	60	11	47,69	G1/18	53,84
Prospetores	11	76,92	27	89,23	G4/12	72,3
Reativos	15	100	7	100	G2/18	100
Total	65	–	65	–	65	–

Fonte: elaboração própria.

Nota-se que na comparação dos três tipos utilizados, o comportamento predominante resultante foi diferente para cada modelo de análise realizado, conforme Muniz Filho (2011).

4.4. Relação entre os comportamentos estratégicos e a munificência ambiental

Para esta análise, foram utilizados três modos diferentes para definir as tipologias dos comportamentos. primeiro recorreu a uma única questão, conforme Snow e Hrebiniak (1980); o segundo, usou o questionário de Conant *et al.* (1990) e seguiu as indicações dos autores para definir comportamentos; e o terceiro modo, seguiu o procedimento proposto por Verdinelli e Escobar (2011), que estabelece grupos homogêneos de comportamentos através de métodos multidimensionais.

Cabe ressaltar que os tipos se determinam em termos de predominância de padrões comportamentais. Assim, o resultado da maneira de defini-los se reflete no número de agências com os tipos propostos por Miles e Snow (1978), conforme se exhibe no Quadro 9.

Definidas as tipologias, foram feitas análises de variância uni-fatorial para avaliar a relação entre os comportamentos e a munificência, considerando a importância e a satisfação. Para a última medida, foi efetuada, previamente, uma análise de correspondências múltipla, com a finalidade de gerar um indicador numérico contínuo das agências a partir do primeiro fator obtido através de uma escala de cinco pontos. No que diz respeito aos níveis de satisfação atribuídos, verificou-se que as médias nas comparações simultâneas foram significativamente diferentes para os três modos de definir o tipo de comportamento. Entretanto, o teste a *posteriori* de Scheffe revelou uma diferença significativa quando usada a metodologia de Conant *et al.* (1990) e a proposta por Verdinelli e Escobar (2011). Os resultados das ANOVAs podem ser observados no Quadro 10.

Ao trabalhar as médias da soma da satisfação da munificência “capacidade ambiental” com comportamento, verificou-se uma baixa diferença significativa na comparação simultânea, quando os comportamentos foram definidos usando métodos multidimensionais. A comparação pareada mostrou baixa significância entre os reativos e os analistas com um valor de $p = 0,068$, sendo não significativo para $p < 0,05$.

Quadro 10 | Resultados das ANOVAs para a comparação comportamento e munificência – capacidade ambiental

Comportamento segundo	Comparação simultânea	Comparação pareada
Snow e Hrebiniak (1980)	$F(3,61) = 0,281, p = 0,838$	*
Conant <i>et al.</i> (1990)	$F(3,61) = 0,306, p = 0,820$	*
Verdinelli e Escobar (2011)	$F(3,61) = 2,407, p = 0,075$	Scheffe: R? A $p = 0,068$

Fonte: elaboração própria.

Quadro 11 | Resultados das ANOVAs para a comparação comportamento e a munificência “crescimento e declínio”

Comportamento segundo	Comparação simultânea	Comparação pareada
Snow e Hrebiniak (1980) Conant <i>et al.</i> (1990) Verdinelli e Escobar (2011)	F(3,61) = 0,731, p = 0,537 F(3,61) = 2,845, p = 0,044 F(3,61) = 2,099, p = 0,109	* Scheffe: D? P p = 0,030 *

Fonte: elaboração própria.

Quadro 12 | Resultados das ANOVAs na comparação comportamento e a munificência “oportunidade e ameaça”

Comportamento segundo	Comparação simultânea	Comparação pareada
Snow e Hrebiniak (1980) Conant <i>et al.</i> (1990) Verdinelli e Escobar (2011)	F(3,61) = 0,630, p = 0,598 F(3,61) = 2,275, p = 0,088 F(3,61) = 3,446, p = 0,022	* Scheffe: P? R p = 0,059 Scheffe: R? A p = 0,012

Fonte: elaboração própria.

Da análise do comportamento com “crescimento e declínio”, conforme o Quadro 11, ocorreram diferenças significativas entre as médias do comportamento ao formar grupos de agências com uso do método Conant *et al.* (1990). Na comparação pareada, os defensores obtiveram uma média menor que os prospectores, o que revela que os prospectores estão satisfeitos com crescimento das vendas, demanda de produtos, aumento de clientes, participação de mercado e crédito junto aos fornecedores.

Da análise do comportamento com “oportunidade e ameaça”, conforme o Quadro 12, percebem-se diferenças significativas entre médias do comportamento ao formar grupos segundo o uso do método Conant *et al.* (1990). No entanto, verificou-se uma forte significância quando analisado o comportamento segundo Verdinelli e Escobar (2011). Na comparação pareada, os reativos obtiveram uma média menor que os analistas, porque estes estão mais satisfeitos em relação às oportunidades e ameaças de novas agências, por conseguir manter participação de mercado, devido à forte orientação para com a concorrência e por serem seguidores cuidadosos da mudança ambiental.

5. Considerações finais

Do ponto de vista dos comportamentos estratégicos, conforme foram apresentado no Quadro 9, os valores percentuais foram muito próximos entre si. Esta situação induziu à realização de testes para verificar a sua igualdade estatística, o que resultou na inexistência de diferenças significativas entre eles, seja considerando os três modos de atribuição ou os comportamentos propriamente ditos. Dito de outra maneira, entre as agências analisadas, não predominou algum tipo de comportamento puro, porque conforme o momento, o gestor poderá optar um comportamento conforme a munificência ambiental situacional (momentânea). Terá momentos em que será mais prospector, outros em que será analista e, assim, sucessivamente. Tal constatação difere do que é defendido por Miles e Snow (1978), segundo a qual, os reativos estariam sempre com menor participação.

Das análises de variâncias, constatou-se que os resultados dependem, em grande parte do modo, em que são atribuídos os comportamentos estratégicos, como já fora comprovado por MunizFilho (2011). Em geral, as pesquisas são desenvolvidas em apenas um modo de definir os comportamentos, encontrando-se, na literatura, resultados que indicam, tanto ambientes iguais, quanto diferentes em relação a eles.

Considerando as indicações de Miles e Snow (1978) sobre a existência de comportamentos puros, apenas sob o ponto de vista conceitual, a sua determinação deva ser feita com base na predominância dos padrões comportamentais, não quando do uso de um questionário morte (único) com itens conjugados mas, sim, com a utilização de metodologias exploratórias variantes, que parece ser a opção mais apropriada.

Os métodos alternativos empregados, análise de correspondências e análise de agrupamentos, mostram-se adequados para trabalhar com variáveis nominais como as derivadas do questionário de Conant *et al.* (1990), e eficazes para a análise da relação entre os comportamentos e a munificência.

Bibliografia

- ABAV, 2010, *Associação Brasileira de Agências de Viagens*, [http://www.abav.com.br], (Site acedido 20 dezembro 2010).
- Aldrich, H. E., 1979, *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Ansoff, H. I., 1983, *Administração Estratégica*, Atlas, São Paulo.
- Bataglia, W., Franklin, M. A., Caldeira, A., Silva, A. A., 2009, Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica, *Revista Gestão*, Vol. 7, pp. 314-330.
- Bertucci, J. L., 2005, Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços, *Revista de Administração Empresas*, Vol. 45(3), pp. 10-24.
- Castrogionvanni, G. J., 1991, Environmental munificence: a theoretical assessment, *Academy of Management Review*, Vol. 16(3), pp. 542-565.
- Conant, J. S., Mokawa, M. P., Varadarajan, P. R., 1990, Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 365-383.
- Chandler, A. D. Jr., 1962, *Strategy and structure*, New York, Doubleday.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., 2004, *Métodos de pesquisa em administração*, 7ª ed., Bookman, Porto Alegre.
- Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo. Estatística sobre turismo no Brasil, 2008, [http://www.embratur.gov.br], (Site acedido 16 dezembro 2010).
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Kruger, E. G. S., Junior, P. H., 1999, Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 3(2), pp. 53-74.
- Goeldner, C. R., Ritchie, J. B., McIntosh, R. W., 2002, *Turismo: Princípios, Práticas e Filosofias*, 8ª ed., Bookman, Porto Alegre.
- Jogaratham, G.; Tse, E. C.; Olsen, M. D., 1999, Strategic posture, environmental munificence, and performance: An empirical study of independent restaurants, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23(2), pp. 118-121.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., 1967, *Organization and environment*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Miles, R. E., Snow, C. C., 1978, *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.
- Ministério do Turismo, 2011, [http://www.turismo.gov.br], (Site acedido 27 janeiro 2011).
- Mintzberg, H., 1973, Strategy making in three modes, *California Management Review*, Vol. 16(2), pp. 44-53.
- Muniz Filho, L., 2011, *O efeito da munificência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú/SC*, Dissertação – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí.
- OMT – Organização Mundial do Turismo, 2005, *WTO: World Tourism Barometer*, Madrid, Vol. 3(1), [http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html], (Site acedido 07 de agosto de 2010).
- Osborn, R., Hunt, J., 1974, The environment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 231-236.
- Porter, M. E., 1980, *Competitive strategy*, Free Press, New York.
- Rossetto, C. R., Rossetto, A. M., 2003, Necessidade da complementaridade das perspectivas institucionais e a dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional, *Anais eletrônicos do 27º Encontro Anual da ANPAD*, ANPAD, Atibaia.
- Scherer, F. L., Mussi, C. W., 2000, Comportamento Estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina, *Revista de Ciências da Administração*, Vol. 4, pp. 65-75.
- Sebrae, 2010, *MPE em números*, [http://www.sebrae.com.br], (Site acedido 10 dezembro de 2010).
- Snow, C. C., Hrebiniak, L. G., 1980, Strategy, distinctive competence, and organization performance, *Administrative science quarterly*, Vol. 25(2), pp. 317-366.
- Starbuck, W. H., 1976, *Organizations and their environments*, in Dunnette, M. D. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 1069-1123.
- Teixeira, O. R. P., Rossetto, C. R., Carvalho, C. E., 2010, Ambiente e Comportamento Estratégico: um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis – SC, in *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps*, Coleção Empreendedorismo e Estratégia, Curitiba.
- Verdinelli, M. A., Escobar, M. A. R., 2011, Tipos estratégicos genéricos de Miles e Snow imputados aos respondentes de uma escala multi-itens com uso de métodos multidimensionais, in *III Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade – III EnEPQ João Pessoa*, Anais eletrônicos, João Pessoa.
- Vaz, G. N., 1999, *Marketing turístico, receptivo e emissivo*, Pioneira, São Paulo.
- Zahra, S. A., Pearce II, J. A., 1990, Research evidence on the Miles-Snow typology, *Journal of Management*, Vol. 16(4), pp. 751-768.