

FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: ESTUDO DE CASO NA MARTUR VIAGENS E TURISMO

Maria Natalia Ferreira da Silva ¹

Resumo: Este trabalho tem como principal objetivo entender o processo de formação das estratégias e o uso da Internet e do comércio eletrônico por meio de um estudo de caso na Martur Viagens e Turismo, agência de viagens e receptivo. Devido à natureza do problema, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, interpretativa e descritiva. A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semi-estruturada com uma dirigente da empresa. A análise de conteúdo foi escolhida para o tratamento dos dados coletados. Observou-se que o foco da empresa sempre foi o setor receptivo, sendo os demais serviços e segmentos agregados conforme a demanda como fretamento, locação, agenciamento de viagens e de eventos, caracterizando uma mudança estratégica. A referida agência também usa a internet como um canal de vendas para serviços mais personalizados e entende, de fato, as necessidades dos clientes. A literatura corrobora a importância da contribuição dos líderes corporativos para os processos de mudança; a necessidade das organizações em separar as forças básicas de mudança das de estabilidade, de forma a impedir falhas estratégicas; a preocupação dos gerentes em tornar as empresas mais eficazes, buscando estratégias que já possuem; a capacidade dos gerentes de saber o momento de explorar as estratégias vigentes e quando precisam tomar iniciativa para substituir as estratégias antigas, promovendo a mudança. Conclui-se que é possível haver tanto estratégias deliberadas quanto emergentes em uma organização, sendo possível uma mistura. Nesse caso, a Martur Viagens e Turismo parece possuir ambos os tipos de estratégias.

Palavras-chave: Formação de estratégias; Agência de viagens; Internet

Abstract: This work has as main objective to understand the strategy formation process and the use of the Internet and electronic commerce through a case study in Martur Viagens e Turismo, travel and receptive agency. Due to the nature of the problem, a qualitative, interpretive and descriptive research was accomplished. Data collection took place through a semi-structured interview of 34 questions with a leader of the company. Content analysis was chosen for the treatment of the collected data, verifying the frequency and predominance of words in the interviewee's speech. It was observed that the company's focus has always been on the receptive sector, with other services and segments being aggregated according to demand such as chartering, rental, travel and event agency, characterizing a strategic change. The agency also uses the internet as a sales channel for more personalized services and understands, in fact, the needs of its customers. The literature supports the importance of the contribution of corporate leaders to change processes; the need for organizations to separate the basic forces of change from those of stability, in order to prevent strategic failures; managers' concern to make companies more effective, seeking strategies they already have; the ability of managers to know when to explore current strategies and when they need to take the initiative to replace old strategies, promoting change. It is concluded that it is possible to have both deliberate and emerging

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, Especialista em Linguística Aplicada ao Ensino de Língua Inglesa pela Faculdade Frassinetti do Recife, Tecnóloga em Gestão de Turismo pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, Graduada em Letras – Português e Inglês (Licenciatura) pela Universidade de Pernambuco. <http://lattes.cnpq.br/4141080005227682>. marianataliafs@gmail.com.

strategies in an organization, being possible a mixture. In this case, Martur Viagens e Turismo seems to have both types of strategies.

Keywords: Strategy formation; Travel agency; Internet

1 INTRODUÇÃO

A estratégia é um destes conceitos multifacetados e pode-se referir tanto ao passado quanto ao futuro. Nesse sentido, as organizações devem compreender o passado para gerenciar o futuro, pois ao conhecer e reconhecer os padrões que fazem parte do passado será possível conhecer e desenvolver capacidades e potenciais (Mintzberg, 1998).

A pesquisa em estratégia também advoga a importância do “fit” organizações e ambiente externo. Neste contexto tem-se que o ambiente tecnológico vem mudando rapidamente e afetando sobremaneira o modelo de negócio de várias indústrias, inclusive o turismo (Cheung & Lam, 2009), eliminando, por exemplo, as agências de viagens que atuavam como intermediários. Este processo é chamado de desintermediação (Dolnicar & Laesser, 2007), reduzindo o papel das agências de viagens nos canais de distribuição (Abdul-Hamid, 2011).

Assim, com vistas a se adequar a esta nova realidade, as agências de viagens começaram a repensar seu modelo de negócio a, conseqüentemente, mudarem suas estratégias de atuação. A mudança estratégica já é um conceito maduro no campo da administração estratégica.

O estudo do processo de formação das estratégias de empresas como agências de viagens pode servir para orientar os dirigentes, contribuindo para o entendimento das suas estratégias adotadas ao longo de sua existência. Além disso, fornecerá conhecimento para fortalecer a literatura da área. O objetivo da presente pesquisa é investigar o processo de formação das estratégias na Martur Viagens e Turismo, agência de viagens e receptivo.

Este artigo apresenta a introdução, o referencial teórico acerca da formação de estratégias e da Internet, comércio eletrônico e agências de viagens, a metodologia, os resultados e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi construído por meio da pesquisas na base de dados Periódicos Capes, assim como no *website Scholar Google* acerca do construto formação de estratégias e de palavras como Internet, o comércio eletrônico e as agências de viagens.

2.1 Formação de Estratégias

O conceito de estratégia é difuso, multifacetado refere-se tanto a um processo racional e analítico, ou seja, prescritivo, quanto a um processo de contínuo de aprendizagem em que há uma conexão íntima entre pensamento e ação.

Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que há não apenas uma mas cinco definições possíveis para a palavra estratégia, quais sejam: plano (direção, guia ou curso de ação para o futuro, olhar para a frente), padrão (consistência em comportamento ao longo do tempo, olhar o comportamento passado), posição (localização de determinados produtos

em determinados mercados, olha para baixo - o ponto em que o produto encontrar cliente - e olha para fora - para o mercado), perspectiva (maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, olha para dentro - dentro da organização, das cabeças dos estrategistas - e olha para cima - para a grande visão da empresa) e truque (uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente).

Mintzberg (1998) enxerga as estratégias como padrões em um fluxo de decisões. As mesmas podem ser consideradas planejadas e pretendidas, buscadas e realizadas. Na verdade, a maioria das publicações descrevem a sua formulação como um processo deliberado em que as intenções são realizadas e, inicialmente, se pensa e, depois, age. Em outras palavras, formula-se e implementa-se. Para o autor, a ação estimula o pensamento e isso acarreta o surgimento de uma estratégia. Uma situação que pode ocorrer é quando as organizações não conseguem seguir as estratégias pretendidas, fazendo com que elas sejam do tipo não realizadas (Mintzberg & Waters, 1990).

Uma estratégia perfeitamente deliberada e realizada da forma pretendida requer três condições: existência de intenções precisas e detalhadas na organização, serem comuns aos atores, além de serem realizadas exatamente como pretendidas. Para tanto, Henry e Waters (1985) alegam que o ambiente deve ter sido previsível, benigno ou sob total controle da organização. Tais condições são difíceis e deve-se considerar que é improvável encontrar estratégias perfeitamente deliberadas, embora elas possam se aproximar em algumas dimensões. Da mesma forma que uma estratégia puramente deliberada é rara, ocorre com a que é perfeitamente emergente, visto que a ação requer alguma intenção. Logo, o que se espera é se deparar com tendências nas direções deliberadas e emergentes.

Quando se fala em elaboração de estratégias planejadas, deve-se ter em mente que os líderes que possuem autoridade formulam as suas intenções de forma precisa para, depois, implementá-las. Por isso, eles precisam de um plano rico em detalhes. Entretanto, o mesmo só é útil se for possível aplicá-lo em conformidade com o ambiente benigno, controlável ou, no mínimo, pouco previsível. Vale salientar que o grau de deliberação não mede o sucesso de uma estratégia. Henry e Waters (1985) encontraram em sua pesquisa tanto estratégias bem-sucedidas emergentes quanto deliberadas e, é preciso saber que os dois tipos são passíveis de falhas.

As estratégias emergentes surgem quando não há uma intenção definida ou mesmo com intenção, surgem como se não houvesse. As ações transformam-se em padrões que, quando reconhecidos e legitimados pelo gerente, podem tornar-se estratégias deliberadas (Mintzberg, 1998).

Henry e Waters (1985) enxergam a estratégia emergente como uma ordem não intencional. Ao identificarem estratégias desse tipo, os gerentes e outros membros da organização mudam as suas intenções. Por sua vez, as estratégias não realizadas também podem servir como um aprendizado, já que os gerentes descobrem quais intenções não funcionam. Os autores ressaltam que a estratégia emergente não significa que a administração esteja fora de controle, e sim disposta a aprender. Enquanto a formulação de uma estratégia puramente deliberada bloqueia a aprendizagem, a da estratégia emergente a favorece e, ao mesmo, impede o controle. Acerca disso, Mintzberg (1998) acredita que a aprendizagem deve estar relacionada ao controle.

As estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma dimensão coletiva, guiando o comportamento da organização em geral. Mintzberg (1998), então, propõe uma visão do estrategista como um reconhecedor de padrões, alguém que está em constante

aprendizagem e que gerencia um processo em que estratégias e visões podem emergir ou serem concebidas deliberadamente. Trata-se de um membro de uma coletividade formada de diversos atores e suas interações expressam a mente da organização. Pode-se afirmar que este indivíduo tanto descobre quanto cria estratégias.

Enquanto nas organizações mais centralmente controladas as estratégias tendem a ser mais deliberadas, as mais emergentes encontram-se em organizações descentralizadas. A estratégia deliberada está associada à direção, controle e hierarquia central e a emergente ao aprendizado, ação coletiva e comportamento convergente. A estratégia pretendida e deliberada impede a aprendizagem estratégica. Quando as intenções são definidas, busca-se realizá-las, e não adaptá-las (Henry & Waters, 1985).

Um dos assuntos mais discutidos na literatura sobre estratégia se refere ao processo de mudança estratégica. Para Mintzberg e Waters (1990) os estudos longitudinais indicam que na maioria das organizações há uma tendência a que as mudanças ocorram de forma incremental mais do que de forma disruptiva

Empiricamente e teoricamente, mudança e continuidade são interdependentes, ou seja, uma precisa da outra (Pettigrew, 1981). E dilema essencial é a necessidade de reconciliação entre as forças de estabilidade e de mudança (Mintzberg, 1998) nas organizações. O autor defende também que determinadas estratégias podem alterar-se constantemente e que grandes mudanças em orientações estratégicas ocorrem raramente pois, é pelo aproveitamento das estratégias que já possuem que as empresas podem alcançar o sucesso.

Em meio a períodos de incerteza com rápidas mudanças, sejam econômicos, sociais ou organizacionais, os líderes podem fazer a diferença. Então, faz-se necessário estudar sobre a potência desses indivíduos e suas intenções em situações mutáveis.

Em relação à liderança, Pettigrew (1981) examinou a relação entre o líder, o processo, o conteúdo e o contexto da mudança e conclui que a liderança é um elemento central que coordenado essas forças. Para o autor, os estudos sobre transformação, frequentemente, preocupam-se com mudanças estreitas, e não com a análise holística e dinâmica das mudanças.

De acordo com Pettigrew (1981), a mudança pode ser vista como um processo multinível e contínuo no contexto, no qual a liderança manifesta-se pela compreensão e habilidade tática e pela força intencional de instigar visões usadas para desafiar crenças dominantes e arranjos institucionais. Baseando-se em estudos do processo de estratégia descritiva, os autores concordam que as iniciativas estratégicas emergem, principalmente, das atividades da gerência de linha de frente e intermediários. O desenvolvimento de tais iniciativas pode aprimorar ou mudar o conceito de estratégia corporativa, determinando o contexto estratégico no decorrer do tempo.

Importante salientar que uma característica importante da atividade gerencial nas mudanças estratégicas é a necessidade de alterar o contexto estrutural no qual tais mudanças são articuladas (Pettigrew, 1981). Isso implica uma nova postura ideológica para desafiar as formas tradicionais de pensar e agir, estabelecendo a criação de programas de desenvolvimento gerencial para focar em novos recursos e habilidades.

A análise da mudança estratégica está associada à ideia de que formular o conteúdo de qualquer estratégia nova implica gerenciar seu contexto e processo. Enquanto o contexto externo diz respeito ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa opera, o interno envolve a estrutura, cultura corporativa e contexto político dentro da empresa. Já o conteúdo remete às áreas de transformação sob exame e o processo de mudança refere-se

às ações, reações e interações das partes interessadas no futuro da empresa. Em outras palavras, o “o quê” da mudança está envolvido no conteúdo, grande parte do 'por quê' deriva-se de uma análise do contexto interno e externo e o "como" pode ser entendido a partir de uma análise do processo (Pettigrew, 1981).

É possível afirmar que a influência ambiental também pode refletir na estratégia parcialmente imposta conforme será visto no próximo tópico que aborda, especificamente, as mudanças tecnológicas e os impactos destas na indústria do turismo.

2.2 Internet, comércio eletrônico e agências de viagens

O setor de viagens, principalmente as companhias aéreas e operadoras de turismo, vem mudando de modo significativo (Dolnicar & Laesser, 2007), sendo um dos mais fortes mercados de comércio eletrônico do mundo (Cheung & Lam, 2009). Estas mudanças tem levado muitas empresas a repensar a sua posição estratégica e seu modelo de negócio. Pois a internet como um novo canal de comunicação e distribuição entre clientes e fornecedores tem como consequência a eliminação de intermediários. Além disto, a internet pode também melhorar a competitividade e desempenho das empresas turísticas (Law, Leung, & Wong, 2004).

Para Dolnicar e Laesser (2007), as agências de viagens como intermediárias devem iniciar e proteger o fluxo de informações e de transações de turistas potenciais e mercados específicos. Para o desempenho de suas funções, as agências de viagens necessitam de informações precisas e atualizadas. Diante desse cenário, a tecnologia da informação tem sido muito utilizada nesse setor (Standing & Vasudavan, 1999). Como vantagens, auxilia na redução de custos e aprimoramento dos serviços. Alguns aspectos do comércio eletrônico baseado na Web podem ser explorados por agentes de viagens como o uso da Internet para criar: relacionamentos com os clientes; coleta de informações de clientes reais e potenciais que podem ser usados no marketing e no desenvolvimento de produtos; parcerias de informações; transações; fornecimento de informações especializadas conforme o perfil do usuário; informações e produtos que podem ser baixados pelo usuário.

Por meio de seus estudos, Law, Leung e Wong (2004) perceberam que, sob o ponto de vista do fornecedor, os fatores de sucesso de um site de viagens são menores custos de distribuição, maiores receitas e maior participação de mercado.

Conforme Cheung e Lam (2009), as companhias aéreas dificultaram o trabalho das agências de viagens tradicionais. Para aquelas cortarem custos como a redução nas comissões, a maioria delas passou a incentivar os turistas a reservarem os voos diretamente com elas inclusive a comprarem passagens aéreas online em seus próprios *websites* com descontos especiais. Assim, muitas agências começaram a cobrar taxas pelos seus serviços. Os referidos autores sugerem que para alcançar o sucesso estas devem tentar oferecer um site de autoatendimento onde os clientes possam reservar os seus voos, assim como utilizar outros serviços que possam gerar lucro ao acessar a página virtual. Isso quer dizer que as agências que são familiarizadas com os negócios precisam mudar ao formar parcerias com empresas do ramo tecnológico, tendo em vista participar do comércio eletrônico. Consequentemente, os novos negócios online devem resultar na redução de custos indiretos. Com a liberalização do mercado ou política de comissão zero, ao invés dos agentes de viagens cobrarem taxas fixas, os mesmos são aconselhados a cobrar taxas de serviço aos seus clientes por seus serviços oferecidos (Abdul-Hamid, 2011).

Conforme Abdul-Hamid (2011), a desregulamentação de outras indústrias mostrou a necessidade de fazer negócios de forma mais agressiva e não tradicional. Para isso, as agências de viagens devem atentar-se ao monitoramento das forças externas que possam afetá-las e formular estratégias adequadas para gerenciar o ambiente. De acordo com Cheung e Lam (2009), as mudanças das agências de viagens são estimuladas por fatores como o aumento da concorrência por meio da globalização e desregulamentação, o aumento das demandas e expectativas dos clientes, além do fato destes tornarem-se mais conhecedores e acostumarem-se a tecnologias. Pode-se afirmar que, nos últimos anos, as agências de viagens usaram infraestrutura tecnológica especializada e conhecimento específico para justificar o seu custo. A tecnologia pode ser vista como um fator crítico na medição, controle e redução de custo.

De acordo com Izquierdo, Rodriguez e Such-Devesa (2018), a definição de competitividade do turismo não representa um fim em si. Trata-se de um objetivo intermediário visando alcançar a prosperidade econômica e o bem-estar no mundo. Esse conceito prega a importância dos recursos humanos e do conhecimento. Há uma preocupação em não só atrair visitantes, mas também em oferecer um serviço satisfatório, que envolva experiências memoráveis e lucratividade para o destino e os moradores locais, tendo em vista a sustentabilidade.

Muitas agências de viagens não sabem medir o seu desempenho, embora seja possível ver que, nos últimos anos, elas consideraram alterar e desenvolver medidas de desempenho da estratégia do comércio eletrônico visando apoiar as mudanças que possam surgir. Pensando nos modelos de orientação estratégica, essas empresas precisam definir perspectivas sobre o financeiro, a clientela, os seus processos internos e de inovação e aprendizado, de maneira que medidas possam ser aplicadas em tais indicadores (Huang, 2008). Dessa forma, elas também poderão entender as relações entre essas questões e interpretar as medidas. Segundo o autor, com informações referentes às entradas, processos, saídas, resultados e objetivos, as agências de viagens podem adaptar estratégias apropriadas do comércio eletrônico para atender ao seu mercado de viagens.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, adotou-se o método qualitativo devido à natureza do problema de pesquisa. A investigação possui natureza interpretativa, onde o pesquisador geralmente envolve-se em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes, identificando seus vieses, valores e interesses pessoais em relação ao tópico e ao processo de pesquisa (CRESWELL, 2010). É um método que estuda os significados das ações e das relações humanas (LIBERALI; LIBERALI, 2011).

A pesquisa de campo é de caráter descritivo, descrevendo as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A mesma é caracterizada pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

A estratégia de pesquisa escolhida foi um estudo de caso da Martur Viagens e Turismo. No estudo de caso, o objeto é uma unidade que se analisa profundamente (GODOY, 1995), sendo a estratégia adotada para responder as questões do tipo "como" (YIN, 2010).

Decidiu-se investigar a Martur Viagens e Turismo, agência de viagens caracterizada como empresa de pequeno porte. A mesma foi escolhida pelo fato de possuir larga experiência em turismo de lazer e eventos desde o ano de 1991. O setor de serviço receptivo é

o seu destaque, visto que também é locadora de veículos e aluga para muitas empresas do ramo. Ainda existe uma motivação intrínseca para o estudo, pois a presente pesquisadora foi estagiária da referida empresa, onde foi possível adquirir experiência e vivenciar a sua prática cotidiana. Além disso, de acordo com informações em seu *website*, a visão da empresa tem como objetivo surpreender positivamente os seus clientes, fato que estimula o interesse sobre esse objeto de estudo.

Para fins de caracterização, conforme informações no *website* da empresa, a Martur Viagens e Turismo é uma agência de viagens cuja matriz está localizada na cidade do Recife, no bairro de Boa Viagem, a 5 minutos do Aeroporto Internacional dos Guararapes, a 25 minutos do terminal rodoviário integrado de passageiros (TIP) e perto dos principais hotéis da cidade, dispondo de loja filial com sala VIP no aeroporto devidamente equipada.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista de 34 perguntas com uma dirigente da Martur Viagens e Turismo. É possível afirmar que esse instrumento serve para aprofundar informações relativas à investigação por meio de uma conversa intencional (LIBERALI; LIBERALI, 2011). Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi escolhida a entrevista semi-estruturada. Triviños (1987) entende esse tipo como sendo “[...] certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. Esse autor argumenta ainda que a mesma valoriza a presença do pesquisador, auxiliando para que este alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias e, dessa forma, enriqueça a investigação.

Gil (2008) apresenta várias vantagens relacionadas à entrevista, tais como: é uma técnica eficiente e possibilita obter dados profundos sobre o comportamento humano ou referentes aos diversos aspectos da vida social; os dados obtidos podem ser classificados e quantificados; oferece maior flexibilidade, pois o entrevistador pode esclarecer quais dúvidas em relação ao significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias que envolvem esse instrumento.

Sabe-se que em um projeto de pesquisa faz-se necessário analisar os dados. Para tanto, a análise de conteúdo foi escolhida para o tratamento dos dados coletados. Foi adotada a técnica francesa de Bardin (2016), a qual acredita tratar-se de uma metodologia relevante para as ciências da comunicação. Com ela, pode-se compreender e enxergar além dos significados das comunicações. A autora (2016, p. 15) define a análise de conteúdo como "um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ extremamente diversificados". Esse tipo de análise é repleto de formas e adaptável ao campo das comunicações. Além disso, pode associar-se com a objetividade ou subjetividade.

Por meio da análise de conteúdo, verificou-se maior frequência de algumas palavras mencionadas pela pessoa entrevistada, as quais foram transformadas em categorias. Em relação à formação de estratégias, as seguintes palavras destacaram-se no discurso pela maior quantidade de vezes proferidas: mudanças/transformações, crise/dificuldade, superação/sobrevivência, melhoria/aprimoramento, identidade/identificação, participação, investimento/empreender/gerar negócios/trabalho duro, motivação, conhecimento/informação/sabedoria, soluções, erros, reclamações. No que diz respeito à Internet, comércio eletrônico e agências de viagens, predominaram termos como contato, compras/vendas online, particularidades/especificidades/personalizações, pesquisa, pagamento/preço.

4 RESULTADOS

Neste tópico, serão discutidos os resultados tendo o referencial teórico como apoio para compreender como ocorreu o processo de formação das estratégias da Martur Viagens e Turismo, ao longo de sua existência.

Antes de explicar como algumas estratégias da Martur Viagens e Turismo foram formadas, serão apresentadas algumas informações sobre as atividades da desta organização a seguir.

Pensando em sua trajetória (Mintzberg, 1998; Mintzberg & Waters, 1982; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000), a organização está no mercado desde 1991. A empresa começou com poucos recursos e foi crescendo aos poucos.

Atualmente, a empresa possui duas lojas, uma no bairro de Boa Viagem e outra no Aeroporto do Recife. A empresa já teve uma loja em Natal – RN, mas as atividades foram encerradas em 2015, no início da crise financeira no país. Sempre existiu planejamento formal dos passos que a organização deve tomar. A mesma está aprimorando-se a cada ano, investindo no planejamento estratégico. Baseando-se em Pettigrew (1987), foi questionado sobre o organograma, que é atualizado a cada três anos, pois sempre há necessidade de mudanças como forma de melhoria nos processos internos.

O principal fator de sucesso da empresa é o esforço, estar sempre aberta para o novo e preparada para mudanças. Por outro lado, os empecilhos para o crescimento da empresa e continuação do plano de expansão são a alta carga tributária e a burocracia no Brasil que desestimula ações de expansão.

Considerando os períodos de mudança e de estabilidade vivenciados pela organização (Mintzberg, 1998; Mintzberg & Waters, 1982; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000), o foco da empresa continua e sempre continuará em pessoas. A lucratividade será o resultado do respeito às pessoas que estão envolvidas no seguimento, sejam pessoas internas (colaboradores) ou externas (clientes e fornecedores).

O desenvolvimento da loja matriz se deu em função da necessidade de ter um ponto físico para atender aos clientes e colaboradores e uma localização estratégica perto dos mesmos. Apesar de hoje a maioria dos clientes buscarem respostas e compras diretamente pela internet, existem aqueles que fazem questão de ir à loja e ter contato cara a cara com a empresa.

Primeiramente, a empresa nasceu com a concepção de ofertar serviços receptivos a turistas que visitam o estado. Com a demanda espontânea, foi surgindo os outros segmentos atuados hoje (fretamento, locação e agenciamento de viagens e de eventos). O foco da Martur Viagens e Turismo sempre foi o receptivo (mostrar aos turistas as belezas culturais, naturais e históricas do Estado). Posteriormente, conforme a demanda surgiu, outros serviços e segmentos foram agregados à empresa, caracterizando uma mudança estratégica (Mintzberg 1998; Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000).

Diante da mudança mencionada, pode ser observada a influência do contexto externo e interno (Pettigrew, 1987) e ambos merecem destaque. O contexto externo está atrelado às questões sociais, políticas e econômicas, as quais interferem nos negócios. A entrevistada alega que 2019 foi um ano bem difícil economicamente e politicamente, mas houve um crescimento de 9,9% ao longo do ano. Para um ano complicado, isso motivo de comemoração, pois para atingir a meta foi necessário trabalho árduo. Além disso, no Brasil, a carga tributária e política oscila muito. Para empreender no país, precisa ser forte. A cada crise, deve-se superar por meio de conhecimento criatividade e ofertar algo inovador e

diferente ao cliente. As crises sempre existirão e o segredo é como passar por elas sem que as mesmas derrubem a empresa. Logo, baseando-se no modelo do referido autor, é perceptível a importância das forças do contexto externo. Quanto ao contexto interno, os fatores que garantiram a sustentabilidade da estabilidade organizacional foram a capacitação técnica, visão de presente e futuro e equipe motivada a dar o seu melhor. Ainda acerca disso, a dirigente alegou que a agência é bem sensível e existem fatores internos e externos que mudam a trajetória estratégica da empresa. Por isso, busca-se sempre se manter informado sobre a tendência mercadológica para que seja possível tomar decisões mais acertadas. Pode-se dizer que o contexto interno foi fundamental para compreender a mudança estratégica que ocorreu, tendo a capacidade e o conhecimento impulsionado a transformação.

Por meio da visão, o líder pode desenvolver ações estratégicas (Pettigrew, 1987). O que motiva uma equipe é a motivação dos seus gestores em buscar soluções efetivas no seu dia-a-dia, isto é, procurar sempre conhecimento para saber como agir em momentos de crise. O conhecimento dos líderes também influenciou a formação das estratégias devido às experiências e às redes de relacionamento que os dirigentes possuíam (Pereira, 2006). Da mesma forma, Mintzberg (1998) reconhece que o conhecimento é um elemento importante para os dirigentes.

Para Pereira (2006), outro aspecto que deve ser considerado é a importância dos líderes conhecerem o negócio. Tal conhecimento pode vir do aprendizado dos detalhes e da habilidade do lidar com o ambiente e com as suas mudanças. Conforme Mintzberg (1998), o conhecimento dos dirigentes pode ser construído pela capacidade de aprender, considerando as suas experiências.

As redes de relacionamento influenciaram muito na formação das estratégias. A dirigente alega que não se faz nada sozinho, principalmente, nas atividades turísticas, pois agregam-se em um único serviço uma rede de pessoas. As redes de relacionamento dos líderes forneceram informações significativas para a formação do conhecimento. Percebeu-se que esse tipo de interação foi destacado pela entrevistada. Pode-se dizer ainda dizer que a habilidade dos dirigentes tende a fortalecer a sua aprendizagem, de forma a ganhar mais conhecimento e favorecer a realização das suas ações estratégicas. Além disso, a autonomia dos executivos favoreceu o fluxo de informações dentro da empresa, contribuindo para o processo de formação das estratégias da organização (Pereira, 2006).

No que diz respeito ao nível de centralização das decisões na organização (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000), de acordo com a entrevistada, no início era centralizador pela quantidade de pessoas na empresa, pois quanto menor o número de pessoal, maior a centralização. À medida que a organização vai crescendo, é importante trabalhar o processo de descentralização inserindo pessoas comprometidas em fazer o seu melhor e gerando, assim, uma cadeia de conexões. De modo geral, viu-se que os dirigentes realizaram ações que lhes trouxeram conhecimento (Pereira, 2006). Considera-se que os resultados dessa pesquisa demonstraram alguns aspectos importantes, corroborados por Mintzberg (1998), quanto ao papel dos líderes na formação das estratégias.

Quanto aos conhecimentos dos dirigentes antes de implantar a primeira loja (Mintzberg & Waters, 1985), os sócios já tinham graduação na área do turismo. Por isso, o processo foi mais simples para aqueles que tem a teoria do que empreenderá, apesar de que, algumas vezes, a teoria aprendida em uma universidade é diferente da prática do cotidiano. A dirigente investe estudando em cursos de graduação, pós-graduação, especializações na área de turismo. Ela alega que empreender no Brasil é, ao mesmo tempo muito fácil e muito

difícil. Sem o conhecimento do que se pretende empreender, torna-se ainda mais difícil e a tendência é não seguir em frente. É por isso que tantos negócios não dão certo pelo “achismo”.

O papel da dirigente na elaboração da estratégia da organização é a colaboração com o que se acredita, pesquisa e estudo do mercado que a empresa participa e também de outros mercados. Quanto à descrição do processo de formação de estratégia (Mintzberg & Waters, 1985), ouvir muito é de extrema importância para a elaboração da estratégia e esse processo ocorre por meio de reunião com a equipe, pois é ela que constrói o que se quer para a estratégia da empresa. Em relação à participação dos demais diretores na elaboração da estratégia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000), os mesmos ouvem e participam dentro da expertise que cada um tem no seu ramo de atuação. Sobre a participação dos funcionários na elaboração da estratégia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000), eles participam por meio de suas ideias e expertise naquilo que fazem ou farão. É fundamental a participação de todos nesse processo de construção. De modo geral, a dirigente percebe a implementação das estratégias como tudo o que tenha sido discutido e, de fato, implantado e executado, trazendo retorno para empresa.

A dirigente não se considera uma visionária, mas uma técnica em Turismo que acredita no potencial turístico do destino Pernambuco. A atividade é uma de suas grandes paixões, que é o de lidar com pessoas e fazê-las felizes. Ela também acredita que os indivíduos estão cada vez mais interessados em descobrir novos lugares e experiências como viajar para outros lugares, comprar menos coisas e conhecer outras culturas.

Em relação à motivação, a mesma tem que vir de dentro para fora. A empresa pode contribuir ofertando aos colaboradores um ambiente saudável para desempenho das suas funções, mas se estiverem atuando em uma atividade que não lhes deixam confortáveis e felizes, não serão permanentemente motivados. Para isso, eles precisam gostar do que faz, pois a motivação fluirá facilmente com o apoio da organização que dará condições emocionais e estruturais para que esses colaboradores fiquem motivados em participar efetivamente da estratégia da organização.

Standing e Vasudavan (1999) investigaram como as agências de viagens respondem às oportunidades e ameaças em função do crescimento da Internet. Eles analisaram sites de agências de viagens e os tipos de informações neles contidas, os métodos de marketing e os tipos de estratégias de negócios adotadas pelos agentes em relação ao comércio online. Finalmente, sugeriram formas dessas empresas usarem a Internet como ferramenta de marketing e de reprojeter os seus negócios via Internet. Diante disso, foi questionado à dirigente se a mesma acredita que a criação de um site para a empresa que espelhe as necessidades e representem os melhores interesses dos clientes estimulará as vendas de viagens online (Standing & Vasudavan (1999); Law, Leung, & Wong, 2004). Para ela, atualmente, a compra online vem despertando interesse em conhecer lugares e pesquisar sobre algum destino. Porém, ainda há uma necessidade por parte dos clientes em manter contato humano, uma vez que as vendas pelo site são de produtos mais simples sem tantas particularidades. O site, sem dúvida, é uma ferramenta importante em uma organização e a casa virtual da empresa. Nesse espaço, a empresa especifica cada produto comercializado. Não adianta se a empresa tem redes sociais ativas sem um site para o cliente navegar e, de fato, conhecer melhor sobre a mesma.

Devido ao fato da Internet permitir que os viajantes organizem e comprem online, Law, Leung e Wong (2004) alegam que as agências de viagens como intermediário

tradicional têm um futuro incerto. Essa desintermediação ou eliminação do intermediário foi tema de debate por vários pesquisadores do turismo. Além de realizar reservas, é necessário que as agências ofereçam conselhos profissionais aliados à forte presença da Internet, sendo esta uma ferramenta que auxilie as mesmas a sobreviverem e terem um melhor desempenho no mercado competitivo. Questionada sobre o porquê de um turista recorrer à uma agência de viagens tradicional em meio à facilidade do uso da Internet para vendas e informações sobre viagens, a dirigente informou que se o turista já é habituado a realizar suas compras pela internet, não há necessidade dele ir a uma loja física. Porém, se o cliente ainda não se sente confortável em efetivar a compra pela internet após a sua pesquisa, ele sempre vai existir e quer ter o contato presencial e isso não vai mudar nunca.

Pode-se dizer que a drástica redução da renda e demais mudanças recentes modificaram o caráter e o valor das informações no setor de viagens, assim como o papel essencial das agências de viagens que, além da informação, é o de distribuição, reserva e serviços (Cheung & Lam, 2009). Com o impacto da Internet, as agências foram ameaçadas pela desintegração e tiveram muitas despesas. Apesar disso, Standing e Vasudavan (1999) perceberam em seu estudo que houve pouco esforço em relação aos modelos e estratégias de marketing na Internet. Por isso, perguntou-se o que a MARTUR Viagens e Turismo fez para manter a competitividade ou sobreviver no mercado, considerando o aumento das vendas pela Internet. Foi informado que a empresa também vende pela internet e continua sobrevivendo, ofertando aos clientes um serviço mais personalizado e apresentando soluções para que a sua experiência de férias aconteça e seja inesquecível, pois os erros são minimizados quando há uma agência de viagens envolvida. A dirigente considera positivo a compra pela Internet, mas se algo der errado, ela questiona a quem os indivíduos recorrem e, devido ao alto índice de reclamação em compra virtual, os clientes estão voltando a buscar a segurança de um agente de viagens habilitado para programar as suas férias, sabendo que não vão pagar nada além e terão um serviço com muito mais riqueza de detalhes. O que acontece hoje é que o agente tem que estar bem qualificado e se especializar a cada dia para oferecer aos sujeitos particularidades de uma viagem de sonho que a Internet ainda não consegue ofertar.

De acordo com Abdul-Hamid (2011), o e-marketing e a possibilidade de reserva online levaram à diminuição das comissões dos agentes. Por outro lado, ainda há demanda desses profissionais, já que os turistas procuram cada vez mais os seus conselhos. O autor informa que, antes de 1985, apenas as agências de viagens vendiam passagens aéreas com direito à comissão. Porém, a desregulamentação das vendas fez com que as companhias tivessem mais controle sobre a distribuição das passagens e, assim, aumentou a concorrência em relação ao marketing.

Diante do exposto acima, questionou-se se a dirigente acredita que a empresa fornece valor adicional aos clientes, considerando as comissões destinadas aos agentes de viagens. Ela mencionou que a comissão se trata de uma prática normal do mercado e já está embutida no preço final do cliente. Existem agências que cobram pela consultoria, o que é certo, e se o cliente comprar o serviço com tal agência, há uma dedução no preço do pacote final. Nesse caso, o cliente vai até a empresa física e obtém toda informação necessária sobre o destino (melhor época, localização do hotel, o que fazer para aproveitar melhor as férias, atividades imperdíveis do local, etc). Quando o cliente usa a Internet achando que o preço é menor e compra os serviços baseado nas informações passadas pelo agente de viagens, considera que tirou vantagem de algo, porém, muitas vezes, o mesmo pode até ter tido uma pequena redução de preço, mas o que ele acha que comprou muitas vezes não condiz (o colocam em um

apartamento menor com vista para nada, quando não há a surpresa como uma cesta de frutas que ele queria fazer para a sua esposa), pois a Internet não proporciona esses pedidos. Em suma, não funciona.

Quanto ao impacto da Internet, Cheung e Lam (2009) advogam que as tecnologias parecem substituir empregos ameaçando, principalmente as agências de viagens. Pensando nisso, acredita-se que tais organizações podem agregar valor ao assessorar visando fornecer informações aos seus clientes e os auxiliando na escolha de produtos e destinos turísticos específicos. Para tanto, elas precisam mostrar um diferencial de acordo com os seus mercados-alvo.

O quadro 1, a seguir, apresenta um resumo de alguns resultados obtidos com a coleta de dados como as principais estratégias realizadas, os tipos de estratégias adotadas, o papel dos líderes e o estilo diretivo.

Quadro 1 – Processo de formação das estratégias da Martur Viagens e Turismo

Estratégias realizadas	Tipos de estratégias	Papel dos líderes	Estilo diretivo
Foco em serviço receptivo e diversificação com fretamento, locação e agenciamento de viagens e de eventos	Deliberadas e emergentes	Mudanças estratégicas e negociação favorável à empresa facilitada pelas redes de relacionamento	Descentralizador

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A partir do quadro acima, observa-se que as estratégias realizadas são diversas, havendo dois tipos de estratégias adotadas, o papel dos líderes, sendo o seu estilo diretivo caracterizado como descentralizador.

5 CONCLUSÃO

Observou-se que o foco da Martur Viagens e Turismo sempre foi o setor receptivo, sendo os demais serviços e segmentos agregados conforme a demanda como fretamento, locação, agenciamento de viagens e de eventos, caracterizando uma mudança estratégica. A referida agência também vende pela Internet, sobrevivendo ao ofertar aos clientes um serviço mais personalizado e entendendo, de fato, as suas necessidades. Trata-se de uma empresa que possui parceiros no país inteiro, ajudando a ter uma excelente visibilidade. Além disso, a empresa tem realizado atualizações a cada 3 anos, considerando que sempre há necessidade de mudanças como forma de melhoria nos processos internos e, tem investido no planejamento estratégico.

Para que o conhecimento seja eficaz, o indivíduo deve ser totalmente responsável, manter um compromisso firme de longo prazo com a sua organização e ter uma visão ampla (Mintzberg & Waters, 1990). Por meio desta pesquisa, percebeu-se a importância da contribuição dos líderes corporativos para os processos de mudança. Seguindo o raciocínio de Mintzberg (1998), as organizações parecem precisar separar as forças básicas de mudança das de estabilidade, de forma a atender cada uma separadamente. Assim, será possível impedir

muitas falhas estratégicas. Gerenciar uma estratégia é, sobretudo, gerenciar a estabilidade. Os gerentes devem se preocupar em tornar as organizações o mais eficaz possível ao buscar as estratégias que já possuem. Logo, cabe a esses indivíduos saber quando promover a mudança. Vale salientar que os gerentes obcecados por mudanças ou por estabilidade poderão prejudicar a sua organização. Sendo reconhecedores de padrões, eles devem ser capazes de saber o momento de explorar as estratégias vigentes e quando precisam tomar iniciativa para substituir as estratégias antigas.

Algumas organizações se apressaram muito rapidamente no desenvolvimento da presença na Internet sem a devida consideração para alinhar as novas iniciativas à boa estratégia de negócios. As agências online estão desafiando a tradicional agência de viagens que opera com uma pequena margem de lucro (Standing & Vasudavan, 1999). Diante disso, é preciso que os consultores de viagens se preocupem não só com o seu emprego, mas também com o futuro das agências de viagens (Law, Leung, & Wong, 2004).

Em meio a tantas mudanças, os gerentes das agências de viagens precisam desenvolver estratégias e programas de marketing inovadores que permitam proteger as empresas das ameaças ambientais percebidas, além de explorar oportunidades de desenvolvimento (Abdul-Hamid, 2011). Isso será fundamental para a sua sobrevivência.

6 REFERÊNCIAS

Abdul-Hamid, I. (2011). Travel agency strategies for managing the current dynamic environment. *SEGi Review*, 4(1), 71-79.

Cheung, R., & Lam, P. (2009). How Travel Agency Survive in e-Business World?. *Communications of the IBIMA*, 10, 85-92.

Creswell, John W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Dolnicar, S., & Laesser, C. (2007). Travel Agency Marketing Strategy: Insights from Switzerland. *Journal of Travel Research*, 46(2), 133-146.

Gil, Antonio Carlos. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a. ed.). São Paulo: Atlas.

Godoy, A, S. (1995). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 35(3), 20-29.

Gorondutse, A. H., Hilman, H. (2019). Testing the Effect of Business-level Strategy on Performance of Hotels. *Global Business Review*, 20(5), 1141-1154.

Huang, Leo. (2008). Strategic orientation and performance measurement model in Taiwan's travel agencies. *The Service Industries Journal*, 28(10), 1357-1383.

Izquierdo, L. M., Rodriguez, A. R., Such-Devesa, M. J. (2018). The Challenge of long-term tourism competitiveness in the age of innovation: Spain as a case study. *Journal of Regional Research*, 42, 13-34.

Law, R., Leung, K., & Wong, R. (2004). The impact of the Internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107.

Liberali, André Ricardo Abbade., & liberali, Fernanda Coelho. (2011). Para pensar a metodologia de pesquisa nas ciências humanas. *Inter FAINC* [recurso eletrônico] / *Faculdades Integradas Coração de Jesus*. Rede Salesianas de Ensino –1 (1), Santo André, SP: FAINC, 17-33.

Mintzberg, Henry. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589.

_____. (1998). A criação artesanal da estratégia. In: Montgomery, V.; Porter, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (2a. ed.). Rio de Janeiro: Campus, 419-437.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, & Lampel, Joseph. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, Henry., & Waters, James A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

_____. (1990). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Family Business Review*, 3(3), 285-315.

Noda, Tomo., & Bower, Joseph L. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, 17, 159-192.

Pereira, Y. V. (2006). *Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004* (Dissertação de mestrado). Recuperado de https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/950/1/arquivo1247_1.pdf.

Pereira, Y. V., & Lucena, E.A. (2009). Estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre 1974 e 2006. *Turismo em Análise*, 20(1), 48-69.

Pettigrew, Andrew. M. (1987). Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.

Standing, C., & Vasudavan, T. (1999). Internet marketing strategies used by travel agencies in Australia. *Journal of Vacation Marketing*, 6(11), 21-32.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.



Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman.