

**O Planejamento Estratégico e as Agências de Viagens:
Alternativas para Enfrentar a Desintermediação e Ganhar Vantagem
Competitiva**

Maurício Sanitá de AZEVEDO ¹

Luciana Helena CRNKOVIC ²

Sérgio Luiz do Amaral MORETTI ³

Oswaldo Elias FARAH ⁴

Resumo

O planejamento estratégico apresenta-se como importante ferramenta no processo de decisão dos rumos e ações de uma organização. Pode-se caracterizá-lo como um processo contínuo para estabelecer o modo de interação da empresa com seus ambientes interno e externo, além de fornecer subsídios para a definição de objetivos, detectar ameaças e oportunidades e estabelecer a melhor combinação dos recursos. Para uma empresa prestadora de serviços em turismo não é diferente. O setor tem passado por profundas transformações nos últimos anos em decorrência da globalização, do avanço tecnológico e conseqüente facilidade do consumidor em adquirir informações. Essas transformações possibilitaram o acesso direto do cliente às transportadoras e hotéis, provocando um processo de desintermediação nas atividades do setor. O objetivo deste artigo é verificar em que medida o planejamento estratégico auxilia na minimização dos efeitos ocasionados pela desintermediação em agências de turismo de São José do Rio Preto-SP. Para isso realizou-se uma pesquisa de campo que incluiu a totalidade das agências de viagens da cidade que integram a Associação das Agências de Viagens do Interior do Estado de São Paulo - AVIESP. Os resultados mostraram que as agências locais têm consciência do fenômeno estudado e principalmente, preparam-se para ganhar e manter vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Turismo. Desintermediação

1 Doutorando Uninove

2 Doutorando Uninove

3 Uninove

4 Uninove

Introdução

O planejamento estratégico apresenta-se como importante ferramenta. Em uma agência de viagens não é diferente, posto que sua principal função é fornecer serviços de turismo ao consumidor. Cooper et al (1998), Kuazaqui (2001) e Pelizzer (2005) são unânimes em dizer que esta exerce a função de intermediadora ou mediadora, entre o fornecedor e o cliente final. Tomelin (2001, p.11) evidencia dizendo que “[...] um dos principais agentes de intermediação e distribuição dos produtos e serviços turísticos é o agente de viagens [...] envolvendo um ou mais provedores e o consumidor final”.

Na atualidade essa classe de intermediadores turísticos pressionado pelas forças da economia e do novo cenário globalizado. Dados da Embratur indicam que o Brasil era representado, em 1999, por 10.541 agências de turismo. Atualmente esse número é bem diferente. Mesmo sem dispor de informações muito completas e precisas, sabe-se que, de acordo com a mesma fonte, em média, 3225 agências de turismo registradas nesse órgão.

Acredita-se que essa redução seja consequência direta do evento da globalização que proporcionou uma grande abertura de mercado, favorecendo o aparecimento de maior número de clientes e concorrentes, que deixaram de ser locais, tornando-se globais, além dos avanços na área de sistemas de informação e comunicação. Esse movimento trouxe a necessidade de uma redução nos custos de produção, operadoras, hotéis e companhias aéreas procuram formas de reduzir a participação das agências de turismo no processo de vendas, entregando o serviço diretamente ao consumidor. Kotler e Keller (2006) chamam a atenção para o Conflito de Concorrência, onde o fornecedor passa por cima dos interesses do intermediário.

O presente trabalho se justifica por tratar deste fenômeno atual, a desintermediação do turismo, sendo importante para os empresários compreenderem e se sensibilizarem para as mudanças que estão ocorrendo no setor, no sentido de implantarem novas estratégias visando a sobrevivência de suas organizações, trazendo uma sobrevivência maior para as agências, reduzindo, assim, o efeito do desemprego. A pergunta que orienta este trabalho é: de que forma o planejamento estratégico auxilia as agências de viagens a manterem suas vantagens competitivas?

O trabalho está organizado da seguinte forma: a seguir será feita uma revisão da literatura de planejamento estratégico e sua aplicação às empresas do setor do turismo

posteriormente sobre o setor de serviços no Brasil; logo adiante será apresentada a metodologia aplicada ao trabalho, os resultados e as conclusões da pesquisa.

2. Revisão da Literatura

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Megginson et al. (1991), o planejamento estratégico proporciona vantagens para as empresas, tais como: ajuda a administração a adaptar-se às mudanças do ambiente e a estabelecer mais precisamente suas atividades, auxilia na coordenação entre as várias partes da organização e tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos.

Dentre os aspectos positivos, os autores argumentam que, como processo explícito, auxilia na coleta e análise de dados fundamentais (longo prazo) para se desenvolver e manter o alinhamento da organização com o seu ambiente (ANSOFF, 1990; ARMSTRONG, 1982; QUINN, 1989), para viabilizar a integração e o controle de processos (MILLER; CARDINAL, 1994) e para se requerer a comunicação de objetivos e a alocação de recursos (QUINN, 1989). Enfim, proporciona disciplina ao pensamento estratégico na organização e oferece melhores resultados diante dos métodos de tentativa e erro (ARMSTRONG, 1982; ANSOFF, 1990, 1993).

O planejamento estratégico preconiza o esforço dos administradores em coletar informações sobre uma dada oportunidade empresarial e especificar como tais informações serão utilizadas para se criar uma nova organização, capaz de explorá-la adequadamente (DELMAR; SHANE, 2003). Assim, a sua grande contribuição não está somente na formulação de estratégias, mas, principalmente em preparar as mentes dos administradores para a tomada de decisões estratégicas. Sob esta ótica, é uma ferramenta de aprendizado capaz de auxiliar os gestores a tomarem decisões estratégicas sólidas, fundamentadas em condições ambientais turbulentas e incertas (KAPLAN, BEINHOCKER, 2003). No entanto, para garantir o sucesso deste planejamento nas empresas de pequeno porte, é necessário observar algumas características que geralmente o envolvem nesse contexto.

De todos os aspectos que influenciam a prioridade que uma organização estabelece para seus objetivos de desempenho, os mais imediatos são os dos clientes da organização. A ênfase nas prioridades competitivas destaca um conjunto consistente de prioridades que a empresa terá para competir no mercado. O quadro 1 detalha as especificações de cada uma

dessas prioridades. Pela proximidade de relações as prioridades “velocidade” e “pontualidade” foram unidas em uma única prioridade denominada “Desempenho na Entrega”, envolvendo a “rapidez” e a “confiabilidade” na entrega dos produtos.

Quadro 1 - Indicadores de Desempenho da Gestão da Produção adequados ao setor de serviços

<i>ASPECTOS DA COMPETITIVIDADE</i>	<i>INDICADORES DE DESEMPENHO</i>
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • índice de conformidade das informações; • índice de conformidade dos serviços finais; • nível de reprocesso; • nível de retrabalho.
Rapidez e Confiabilidade da Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • nível de atendimento de pedidos; • pontualidade; • custos de atendimento; • <i>lead time</i> de atendimento; • precisão da informação de referente aos serviços; • confiabilidade da informações.
Inovação e Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • <i>mix</i> de serviços, roteiros e preços; • introdução de novos serviços; • inovações em processos.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • custo dos serviços; • utilização da capacidade.

Fonte: Autores, adaptado de SANTOS, 1998

Para que a empresa se torne competitiva no mercado globalizado, deve aperfeiçoar continuamente produtos/serviços, desenvolver novos produtos/serviços, aperfeiçoar técnicas de venda e processos produtivos, estabelecendo novos objetivos com base em indicadores de desempenho como os apresentados no Quadro 1. Para isso, devem adaptar sua estrutura organizacional à nova realidade de constantes incertezas, que, entretanto, pode representar ameaças ou oportunidades. Nesse sentido a ênfase no planejamento estratégico, é o diferencial, pois o processo auxilia os dirigentes a tomarem decisões, procurando se antecipar às mudanças ou mesmo se preparar para tal. A incerteza do percurso indica que sua principal característica deve ser a flexibilidade que permite o ajuste necessário face às surpresas do mercado.

2.2 Planejamento estratégico e as agências de viagens

As agências de turismo procuram se adaptar às transformações ocorridas no mercado, mediante a ameaça da desintermediação. A escolha da estratégia correta seria a chave para a sobrevivência no atual cenário. O propósito de se realizar um planejamento estratégico consiste em procurar prever possíveis mudanças e definir metas para que se consiga um desempenho satisfatório dentro das possíveis mudanças, direcionando-as no sentido de reduzir os impactos ocasionados pelas mudanças. Tomando-se o caso do setor turístico e a complexidade das mudanças que enfrenta, podemos citar a afirmação de Meirelles (2003) de que, diferentes modelos de formação e implantação de estratégias são importantes para organizações que enfrentam desafios complexos. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o planejamento é uma forma de se obter um mínimo de controle sobre um ambiente mutável e competitivo.

A formulação estratégica é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante, e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. Tente apenas deixar tudo isso de lado e veja o que acontece! (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 274)

Oliveira et al (2006), realizaram um estudo de caso com a Itamacará Transportes e identificaram que, durante a crise do setor de transportes rodoviários de Recife, entre 2000 a 2004, a empresa conseguiu se recuperar utilizando estratégias deliberadamente emergentes, com foco na valorização dos colaboradores (estratégia de diferenciação), por meio de ações adaptativas que remetiam à flexibilidade e ao aprendizado contínuo na formação de estratégias, uma vez que as estratégias planejadas não estavam sendo eficazes. Porém, o planejamento estratégico de natureza deliberada forneceu base necessária para que os processos incrementais fossem desenvolvidos.

Os autores concluíram que a formulação de um planejamento estratégico em um cenário de crise é de caráter multidimensional, envolvendo ambas as análises intuitivas e racionais, [...] ao passo que o caráter emergente deva fazer parte do cotidiano das empresas. Não se pode deixar de lado a importância do guia e da sistematização de objetivos apregoada pela concepção deliberada: o que varia em momentos específicos é o grau de engessamento e rigidez. É difícil imaginar estratégias posicionadas como plenamente deliberadas ou

emergentes, dado que a previsão acurada e a ausência total de intenções não são padrões frequentemente percebidos no cotidiano das empresas (OLIVEIRA, et al, 2006, pág. 14)

Com base na revisão da literatura pertinente ao tema, pode-se concluir que a formulação de um planejamento estratégico auxilia no entendimento do movimento dos ambientes de ação das empresas tanto no âmbito externo como no interno. No caso do turismo apontou-se que os desafios apresentados pelas profundas mudanças no setor indicam o planejamento estratégico como uma ferramenta eficaz para manter competitividade, e, conseqüentemente, a sobrevivência.

3. Metodologia

Este trabalho seguiu a trajetória de pesquisa exploratória e descritiva. A fase exploratória teve por objetivo o levantamento bibliográfico que serviu para aumentar a compreensão do autor e proporcionar informações suficientes para a fase seguinte (MATTAR, 1999). A fase descritiva visou obter profundidade, qualidade e evidência para revelar os impactos das novas tecnologias para as agências de turismo, além de verificar quais as estratégias que estas agências estão utilizando face ao fenômeno da desintermediação do turismo. Para Gil (2002), a utilização de pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são habitualmente utilizadas por pesquisadores que se preocupam com a atuação na prática.

Foi aplicado um roteiro contendo 12 questões agrupadas em cinco categorias distintas: perfil das agências; tipos de serviço e cobrança de taxas; utilização da internet e comércio eletrônico; mão-de-obra qualificada versus a desintermediação; e, finalmente, conhecimento do fenômeno dos seus possíveis impactos.

O universo da pesquisa foi composto pelas agências de turismo da cidade de São José do Rio Preto e utilizada a técnica amostral não probabilística por conveniência, onde a seleção das pessoas é feita por conveniência do pesquisador, por estar ao seu alcance. Os integrantes da amostra foram profissionais entre 45 e 65 anos de idade, com 5 a 25 anos de experiência do ramo de turismo e residentes da cidade de São José do Rio Preto, SP. A fonte da pesquisa foi a Associação das Agências Independentes do Interior do Estado de São Paulo - AVIESP, de São José do Rio Preto, correspondendo a 12 associados. Dessas empresas somente um questionário não foi respondido, justamente uma empresa que encerrou suas atividades durante a finalização desta pesquisa.

4. Resultados da Pesquisa

Consoante com os objetivos de buscar identificar o grau de utilização da ferramenta do planejamento estratégico como forma de resolver os desafios do setor, será apresentado os resultados pelos blocos de perguntas do roteiro para facilitar a explanação.

Com relação ao perfil das agências de turismo, foi identificado que o tempo de existência das agências é bastante variado, girando entre 4 e 15 anos de mercado. Questionados se as agências sentiram alguma mudança ou queda nas vendas nos últimos 3 anos, devido ao fenômeno da desintermediação, apenas uma acredita ter tido alguma queda devido a abertura de novas agências ou operadoras que passaram a vender diretamente aos consumidores, ou ainda e pela falta de incentivo do governo.

Em relação à cobrança de taxas de serviços pelos agentes de viagens, pode-se identificar que nenhum dos entrevistados cobra taxa de prestação de serviços por acreditar ser uma prática incomum no mercado, e que poderia causar a perda de clientes para outras agências ou fornecedores que vendem direto e não cobram taxas. Apesar disso, a maioria acredita ser a solução mais viável para a sobrevivência no caso de um possível fim do comissionamento, mas lembram que deverá haver uma mudança cultural por parte dos consumidores e até dos agentes de viagens.

Constatou-se também que 65% das agências não acreditam que o comércio eletrônico seja uma ameaça e sim mais uma tendência como qualquer outra, e que as agências precisam se adequar na busca de agilidade e eficiência no atendimento. Para os outros 35% dos entrevistados, o comércio eletrônico corresponde sim a uma ameaça e é o principal responsável pelo fenômeno da desintermediação do turismo, uma vez que os fornecedores estão investindo cada vez mais em seus sistemas de vendas, visando torná-los auto-suficientes, e deixando de lado investimentos relacionados ao atendimento às agências de turismo. Com base nessas respostas, os entrevistados foram questionados sobre a forma de utilização da internet em suas agências. Todas as agências responderam que a internet é utilizada como fonte de pesquisa e para fazer contato com clientes e fornecedores, representando também uma ótima forma de redução de custos com interurbanos.

Ao analisar como as agências de turismo estão se preparando para as mudanças do mercado, e quais são as estratégias utilizadas, pode se perceber que o foco do planejamento

estratégico das agências baseia-se na estratégia deliberada de diferenciação, focando principalmente em inovação e flexibilidade como mostrou o Quadro 1.

Tentamos trabalhar com um leque maior possíveis de Cias aéreas, consolidadores e Operadoras de Pacotes Turísticos e principalmente um atendimento personalizado a cada cliente para mostrar ao mesmo que temos o produto igual a outros, mas o nosso diferencial é o atendimento. (Agência Phoenix Turismo, 2007)

Apenas uma agência de turismo acredita que o atendimento personalizado não corresponde a um fator importante na conquista do cliente para a venda direta do fornecedor, pois os clientes estão em busca de preços baixos. Para a maioria dos entrevistados o atendimento personalizado pode até trazer o cliente que está acostumado a comprar diretamente do fornecedor.

É interessante comparar os resultados obtidos por Ceron (2005), em pesquisa semelhante realizada na região de Rio Claro, SP. Em 2003 o autor observou que os agentes de viagens já previam que a maior ameaça estava no segmento de passagens aéreas, fato que ainda persiste como uma das maiores preocupações dos agentes de viagens. Outro fator a ser ressaltado é que a opinião dos agentes de viagens não mudou nesses últimos 4 anos, como a preocupação com concorrência agressiva por parte dos fornecedores, foco no atendimento diferenciado e a utilização de internet para pesquisas e contatos. O que mudou é que agora a maioria das agências de turismo possui um site, como forma de permitir mais um canal de acesso aos consumidores.

Em relação à internet, que para alguns pode representar uma ameaça, para a maioria tem servido como ferramenta de pesquisa ou como mais uma forma de contato com o consumidor ou fornecedor (podendo até propiciar uma redução de custos de telefonia), porém ainda não é utilizada não como ferramenta de vendas on line. Mesmo que a maioria das agências possua um site, transformá-lo em banco de dados e proporcionar um link de vendas envolve um alto investimento financeiro. Em muitos casos as operadoras e companhias aéreas não disponibilizam as informações de seus portais eletrônicos para as agências de turismo utilizarem em seus sites. Com isso, alguns entrevistados estão capacitando melhor seus funcionários e investindo em sistemas eletrônicos para prestarem um serviço de melhor qualidade, sem ainda um planejamento bem direcionado ou mesmo formalmente definido.

O fator taxa de serviço já é uma realidade no mercado brasileiro, mesmo que em pequena proporção. Pesquisa realizada pela ABAV, em conjunto com o Sebrae (2007), mostra

que 60,1% das agências de turismo brasileiras informaram que não cobram do cliente pelos serviços prestados, recebendo apenas a comissão dos fornecedores. Porém já se observa que 15% desses procedem à cobrança do cliente por serviços prestados.

5. Considerações Finais

A pesquisa buscou avaliar como o planejamento estratégico poderia auxiliar as agências de turismo a enfrentar o cenário de grandes mudanças que o setor enfrenta atualmente, principalmente em se tratando do fenômeno da desintermediação.

De modo geral pode-se perceber que a maioria dos agentes entende que o mercado mudou nos últimos anos, e que os principais responsáveis são: entrada do e-commerce no setor, políticas agressivas de vendas dos fornecedores, falta de incentivo do governo e falta de união dos agentes de viagens. Apesar de a desintermediação ser uma ameaça, 65% das empresas pesquisadas não a vê dessa forma, assim, o investimento em um planejamento estratégico, com visão de mercado e de futuro, mas flexível o suficiente para se adequar as mudanças rápidas, parece ser o segredo.

Pode-se observar também que os agentes de viagens têm consciência do fenômeno da desintermediação, e acreditam que isso poderá constituir-se em uma ameaça futura. Consideram, porém, que essa ameaça afetará mais o segmento de mercado ligado à aquisição de passagens aéreas, que não demanda roteiro turístico e viagens de negócios, pois nesse último caso, grande parte dos consumidores ainda prefere o contato pessoal para evitar surpresa.

As contribuições gerenciais deste estudo vão na direção de que ficou evidente a importância do planejamento estratégico como diferencial competitivo. Porter (1999) considera que a adequação estratégica entre as atividades da empresa é fundamental não só para criar vantagem competitiva, mas também para sua manutenção no longo prazo. Cabe comentar que, para o autor, quanto maior o grau de customização destas atividades menor a possibilidade dos concorrentes poderem imitá-la, tornando-se uma garantia da manutenção de diferenciais competitivos.

Um bom planejamento dos negócios possibilita a adaptação às mudanças do ambiente e a estabelecer mais precisamente as atividades que trazem vantagem competitiva, como pacotes de viagens personalizados e atendimento diferenciado. Além disso, o planejamento estratégico nesse período, auxiliaria na coordenação entre as várias partes da organização,

tornando os objetivos mais específicos e conhecidos, além de facilitar a alocação e controle antecipado de recursos.

Outros aspectos positivos podem ser ressaltados, como o auxílio na coleta e análise de informações fundamentais envolvendo metas de longo prazo, além da ajuda no desenvolvimento e manutenção do alinhamento da organização com o seu ambiente, viabilizando integração e controle de processos, melhorando a comunicação de objetivos. Enfim, de acordo com ARMSTRONG (1982) e ANSOFF (1990, 1991), proporcionaria a disciplina ao pensamento estratégico na organização oferecendo resultados melhores diante dos métodos de tentativa e erro.

Do ponto de vista acadêmico a pesquisa mostrou que é necessário conhecer o comportamento dos consumidores de turismo com maior profundidade. O papel de consultor de viagens deverá sofrer importantes transformações nos próximos anos. O sucesso estará mais próximo daqueles que estiverem dispostos a inovar e se adaptarem às mudanças, além de investir em ferramentas, tecnologia, informação, customização de serviços e, principalmente, no atendimento e aplicação de programas de fidelização de clientes para enfrentar as novas tendências.

Os consumidores podem adquirir informações em diversas fontes, como, jornais, revistas, televisão, internet, agências de viagens ou até mesmo direto nos fornecedores (operadoras, companhias aéreas e hotéis). Cabe ao agente de viagens trabalhar as estratégias de diferenciação, inovação e flexibilidade, através de um planejamento bem elaborado, para conseguir conquistar a atenção desse cliente, gerando assim uma vantagem competitiva, fazendo com que venha até sua agência de turismo para realizar a compra de sua viagem, agindo assim como facilitador do processo e tornando-se seu consultor de viagens, assim como o cliente tem o seu médico ou o seu advogado.

Mesmo diante dessa perspectiva e de diversas transformações e crises que o setor já enfrentou como a crise do petróleo na década de 80 e a recente crise dos atentados terroristas, acredita-se que a profissão de agente de viagens, ou consultor de viagens, não deverá deixar de existir, pelo menos em médio prazo, mas serão necessárias profundas adaptações para que esse profissional possa atender às necessidades dos clientes.

As questões ligadas às mudanças culturais e econômicas mostraram-se definidoras de padrões de compra diferentes do que se observava antes no setor de turismo. Cremer (2008) ressalta que apesar da importância que o setor turístico representa ainda existem poucos

estudos de estratégia ligada ao setor. Ainda se está longe de compreender as reais implicações deste fato para as agências, o que se mostra uma grande oportunidade para futuras pesquisas.

Referencias Bibliográficas

- ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I., MCDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. 2. ed., São Paulo; Atlas, 1993.
- ARMSTRONG, J. S. The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. Strategic Management Journal, v.3, p. 197-211, 1982.
- CERON, M. O Fenômeno da Desintermediação no turismo: um estudo das agências de viagens e turismo na região de Rio Claro – SP. 2005, 105 f, Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Piracicaba, UNIMEP, 2005.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPHERD, R. Turismo – Princípios e Prática. 2ª Edição. São Paulo: Artmed, 1998.
- COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A.; SILVA, L. M. T.. **Escolas de Formulação de Estratégias:** um Estudo em Localidades Receptivas de Turismo no Estado de São Paulo. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. XXXII EnANPAD, 2008.
- DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate development of new ventures? Strategic Management Journal, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, dec, 2003.
- EMBRATUR - Anuário Estatístico 2002.
- _____ - Anuário Estatístico 2003.
- _____ - Anuário Estatístico 2007.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. D. The real value of strategic planning. MIT Sloan management Review, v. 44, n. 2, winter, 2003.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006;
- KUAZAQUI, E. Marketing Turístico e de Hospitalidade. São Paulo: Makron Books, 2000.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing 1, São Paulo: Atlas, 1999.
- MEGGINSON, L. C.; SCOTT, C.; MEGGINSON, W. Successful small business management. Boston, Irwin, 1991.
- MEIRELLES, A. M. A Formação de estratégias no sistema bancário brasileiro. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte, UFMG/CEPEAD, 2003.

Ministério do Turismo Brasileiro. Disponível em <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em 15/04/06

MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. Strategic planning and firm performance: a synthesis or more than two decades of research. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 6, p.1649-1665, dec., 1994.

MINTZBERG, H.; AHLMSTRAND, B.; LAMPEL, L. Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre; Bookman, 2000.

OLIVEIRA, B. R. B.; MOREIRA, V. F.; CARVALHO FILHO, S. H.; SILVA, M. C. M. Processo de formação de estratégia em tempos de crise: o caso Itamaracá Transportes. IN: ENCONTRO DA ANPAD, 2006, Salvador. Anais do EnANPAD, Salvador, 2006. CD-ROM.

PELIZZER, H. A. Turismo de Negócios – Qualidade na Gestão de Viagens Empresariais. São Paulo: Thomson, 2005.

PORTER, M. Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

QUINN, J. B. Strategic change: “logical incrementalism”, *Sloan Management Review* – SMR Classic Reprint, v. 30, n. 4, p. 45-60, summer, 1989 /retrospective commentary/

TOMELIN, C. A. Mercado de Agências de Viagens e Turismo. São Paulo: Aleph, 2001.

SANTOS, F.C.A. (1999). Estratégias de recursos humanos: dimensões competitivas. São Paulo. Atlas.