



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DO TURISMO
NO MUNICÍPIO DE URUBICI/SC**

GUILHERME ALLYSSON CARNEIRO PINHEIRO

FLORIANÓPOLIS

2021

GUILHERME ALLYSSON CARNEIRO PINHEIRO

**RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NO MUNICÍPIO
DE URUBICI/SC**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof.º Dr.º Nério Amboni

FLORIANÓPOLIS
2021

GUILHERME ALLYSSON CARNEIRO PINHEIRO

**RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NO
MUNICÍPIO DE URUBICI/SC**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof.º Nério Amboni, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____

Prof.º Júlio da Silva Dias, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____

Prof.º José Antônio Ceccato Júnior, Dr.

Florianópolis, 17 de dezembro de 2021.

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Pinheiro, Guilherme Allysson Carneiro

Recursos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo no
Município de Urubici/SC : Recursos Estratégicos para o
Desenvolvimento do Turismo no Município de Urubici/SC /
Guilherme Allysson Carneiro Pinheiro. -- 2022.
115 p.

Orientador: Nerio Amboni Amboni

Coorientador: Julio Dias Dias

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas -
ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração,
Florianópolis, 2022.

1. Turismo. 2. Recursos Estratégicos. 3. Desenvolvimento.
4. Urubici. I. Amboni, Nerio Amboni. II. Dias, Julio Dias.
III. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da
Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de
Pós-Graduação Profissional em Administração. IV. Título.

Dedico esta dissertação à minha futura esposa Maira e aos meus pais Cezar Pinheiro e Sônia Carneiro, pessoas fundamentais na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por me dar a vida e a oportunidade para a realização deste trabalho.

À minha noiva Maira, pelo companheirismo e apoio. Sua grandeza se encontra em cada detalhe.

Ao meu pai, Cezar Pinheiro, grande incentivador deste Mestrado. Residente e entusiasta da cidade de Urubici/SC.

À minha mãe, Sônia Carneiro, pelo afeto e exemplo de pessoa. Se sou o que sou hoje é por ter uma mãe como você.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Nério Amboni, meu amigo de longa data. Pelo apoio e ajuda na construção desta dissertação, muito obrigado.

Ao meu colega de trabalho Rogério Tocantins, um amigo que por vezes entendeu a importância desse projeto e não mediu esforços para apoiá-lo.

Ao Prof. Dr. Júlio Dias pelas contribuições realizadas desde a qualificação, agregando com informações e pontos de vista na elaboração desta dissertação.

RESUMO

O estudo buscou caracterizar os recursos estratégicos relacionados ao turismo na cidade de Urubici/SC, fator que move e direciona o avanço de uma das principais cidades turísticas no tocante ao destino rural, ecológico e de inverno no País. Buscou-se entender a concepção de diversas áreas de interesse, quanto ao profissionalismo da categoria hoteleira, ao interesse da área público-privada e à recepção, acompanhamento, planejamento e retenção dos turistas que visitam a cidade todos os anos. Buscou-se, também, analisar os depoimentos levantados em pesquisa com os agentes líderes de categorias de classe, moradores, empresários e agentes públicos da cidade, bem como suas visões sobre diversas dimensões e formas de melhoria em todos os aspectos dos serviços prestados, visto ser fonte de recursos para a grande parte da população urubiciense. Por fim, tomando-se por base as informações coletadas, os resultados demonstraram uma orientação acerca dos principais recursos estratégicos para o desenvolvimento do turismo na cidade, a exemplo dos recursos normativos, coercitivos, financeiros, humano/pessoais, naturais, tecnológicos, reputacionais e de marketing.

Palavras-chave: Turismo; Recursos Estratégicos; Desenvolvimento; Urubici.

ABSTRACT

The work aimed to identify and characterize the strategic resources related to tourism in the city of Urubici/SC, a factor that moves and directs the advance of one of the main tourist cities in terms of cold in the country. Another objective was to understand the concept of different areas of interest, regarding the professionalism of the hotel category, the interest of the public-private area and the reception, monitoring, planning and retention of tourists who visit the city every year. It also aimed to describe and analyze the testimonies collected in a research with leading agents of class categories, residents, entrepreneurs and public agents in the city, as well as their views on partnerships and ways of improving all aspects of the services provided, as it is a source resources for the large part of the Urubiciense population. Finally, based on the information collected, the results showed an orientation about the main strategic resources for the development of tourism in the city, such as normative, coercive, financial, human/personal, natural, technological, reputational and marketing.

Keywords: Tourism; Strategic Resources; Development; Urubici.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama representando as passagens da tipologia de Benko e Pecqueur (2001) aplicadas à atividade turística.....	26
Figura 2 – Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação.....	33
Figura 3 – Pressões isomórficas	42
Figura 4 – <i>Framework</i> de vantagem competitiva.....	49
Figura 5 – Componentes de um modelo de negócio segundo Rainer Alt e Zimmermann (2001)	55
Figura 6 – Representação gráfica do modelo de negócio por Amit e Zott (2001).....	58
Figura 7 – <i>Framework</i> de um modelo de negócio por Yip (2004).....	60
Figura 8 – Elementos de um modelo de negócio por de Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)	61
Figura 9 – Modelo de negócio e sua relação com as teorias teoria do convencimento, teoria dos <i>stakeholders</i> e visão baseada em recursos	62
Figura 10 – Representação de um modelo de negócio por Johnson <i>et al.</i> (2008).....	64
Figura 11 – Representação de um modelo de negócio por Teece (2010)	65
Figura 12 – Representação do ambiente para geração de modelos de negócio por Osterwalder e Pigneur (2010)	66
Figura 13 – Os nove componentes do Business Model Canvas por Osterwalder e Pigneur (2010)	66
Figura 14 – The Business Model Canvas	68
Figura 15 – Recursos estratégicos e suas particularidades.....	99
Figura 16 – Principais recursos estratégicos encontrados no município de Urubici/SC.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quatro percepções de organização e gestão	31
Quadro 2 – Tipologias e autores referentes à abordagem VRIO	47
Quadro 3 – Classificações dos Recursos e seus Autores	47
Quadro 4 – Conceitos de modelos de negócio	51
Quadro 5 – Categorias de modelo de negócio por Shafer, Smith e Linder (2005)	53
Quadro 6 – Componentes de modelo de negócio identificados por Afuah e Tucci, (2003) ...	54
Quadro 7 – Componentes do modelo de negócio identificados na literatura	56
Quadro 8 – Nove blocos do modelo de negócio por Osterwalder e Pigneur (2003a).....	59
Quadro 9 – Assuntos, dimensões, categorias e questões do modelo de análise.....	72
Quadro 10 – Etapas da pesquisa e técnicas de coleta de dados.....	74
Quadro 11 – Recursos estratégicos e proposta de melhoria.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pilares institucionais	39
Tabela 2 – <i>Carriers</i> e os pilares institucionais	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	24
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	24
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	27
1.2.1	Objetivo geral.....	27
1.2.2	Objetivos específicos.....	27
1.3	JUSTIFICATIVA	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	29
2.1	PERSPECTIVAS DETERMINÍSTICA E VOLUNTARISTA.....	29
2.2	TEORIA INSTITUCIONAL	34
2.2.1	Ambiente técnico.....	37
2.2.2	Ambiente institucional	38
2.2.2.1	<i>Ambiente normativo.....</i>	<i>40</i>
2.2.2.2	<i>Ambiente regulativo.....</i>	<i>40</i>
2.2.2.3	<i>Ambiente cognitivo</i>	<i>40</i>
2.2.3	Isomorfismo.....	41
2.2.3.1	<i>Isomorfismo coercitivo</i>	<i>42</i>
2.2.3.2	<i>Isomorfismo normativo.....</i>	<i>43</i>
2.2.3.3	<i>Isomorfismo mimético.....</i>	<i>43</i>
2.3	VISÃO BASEADA EM RECURSOS	44
2.4	MODELOS DE NEGÓCIO.....	50
2.4.1	Componentes de um modelo de negócio	53
2.4.2	Representações e propostas de modelos de negócio.....	57
2.4.2.1	<i>Representação por Amit e Zott (2001).....</i>	<i>57</i>
2.4.2.2	<i>Proposta de Osterwalder e Pigneur (2003a).....</i>	<i>58</i>
2.4.2.3	<i>Framework do modelo de Yip (2004).....</i>	<i>60</i>
2.4.2.4	<i>Representação do modelo de negócio de Lehmann-Ortega e Schoettl (2005).....</i>	<i>60</i>

2.4.2.5	<i>Representação do modelo de negócio por Verstraete e Jouison (2007)</i>	61
2.4.2.6	<i>Representação de modelo de negócio por Johnson et al. (2008)</i>	62
2.4.2.7	<i>Representação por Teece (2010)</i>	64
2.4.2.8	<i>Representação por Osterwalder e Pigneur (2010)</i>	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	70
3.2	MÉTODO	70
3.3	CONTEXTO DA PESQUISA	71
3.4	MODELO DE ANÁLISE.....	71
3.5	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	73
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	75
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE URUBICI/SC NAS PERCEPÇÕES DOS PESQUISADOS	76
4.1	INFORMAÇÕES DOS ENTREVISTADOS PESQUISADOS.....	76
5	PROPOSTA DE RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE URUBICI/SC	98
5.1	RECURSOS FINANCEIROS	103
5.2	RECURSOS HUMANOS	103
5.3	RECURSOS NATURAIS	104
5.4	RECURSOS TECNOLÓGICOS	104
5.5	RECURSOS REPUTACIONAIS	104
5.6	RECURSOS DE MARKETING	105
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
7	REFERÊNCIAS	108

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema o desenvolvimento turístico da cidade de Urubici/SC, através da caracterização dos recursos estratégicos encontrados no município. A introdução apresenta a situação-problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como sua contribuição à cidade e ao desenvolvimento da região.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Sendo um dos países com maior área territorial, grande diversidade cultural e uma vasta riqueza natural, o Brasil ganha destaque como um dos principais destinos turísticos do Mundo. Segundo uma pesquisa elaborada pela consultoria britânica Oxford Economics, a contribuição do turismo ao Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 3,1% em 2018, totalizando US 152,5 bilhões (8,1%). Na medição do ano anterior, de 2017, o turismo respondia por 7,9% das riquezas nacionais. No total, o impacto do turismo gerou uma participação de US 8,8 trilhões ao PIB mundial (10,4%), uma alta de 3,9%, superior à expansão da economia global (3,2%). O setor foi responsável por 319 milhões de empregos, tornando-se protagonista da abertura de 1 em cada 10 postos de trabalho. O crescimento do mercado de viagens ficou à frente de ramos como o de cuidados com a saúde (3,1%) e tecnologias da informação (1,7%), perdendo apenas para o de manufaturas (4%).

Para Mathieson e Wall (1990, p. 18), turismo é o movimento temporário de pessoas locais de destinos distintos de seus lugares de trabalho e de morada – incluindo também as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino e as facilidades para promover suas necessidades. Pensar na atividade turística é buscar a inovação de todo e qualquer produto ou serviço oferecido, é saber valorizar a cultura e o patrimônio da sociedade e, além disso, estar envolvido na preservação dos meios naturais (ALTHOFF, 2003).

Um dos pontos turísticos que vem ganhando destaque no País é o da serra catarinense. O turismo na serra catarinense destaca-se pelos atrativos de inverno, com baixas temperaturas, geadas e expectativas de neve. Segundo Schmitz (2007), na década de 1990 foi incrementado o número de estudos de climatologia acerca do frio intenso e dos processos de ocorrência de neve. O autor destaca que:

[...] do ponto de vista quantitativo ou como etapa do ciclo hidrológico, a neve possui, evidentemente, menos importância que a chuva no Brasil. Contudo, qualitativamente e, sobretudo com a crescente relevância do turismo, o conhecimento acerca da neve ganhou corpo e destaque ao longo dos últimos anos (SCHMITZ, 2007, p. 1).

Percebe-se, nos últimos anos, uma forte divulgação do Governo Federal em propor ao brasileiro viajar pelo próprio País, unido ao fato da alta das moedas estrangeiras e do recuo dos turistas brasileiros com gastos em viagens internacionais. Somado a estes fatos, a serra catarinense mostrou-se uma das principais opções dos turistas, impulsionando a atividade econômica da região para além da estação de inverno. Atualmente, com suas belezas naturais, campos, montanhas e cachoeiras aliados à hospitalidade e boa gastronomia, a região motiva os turistas a visitarem os locais serranos em diferentes momentos do ano.

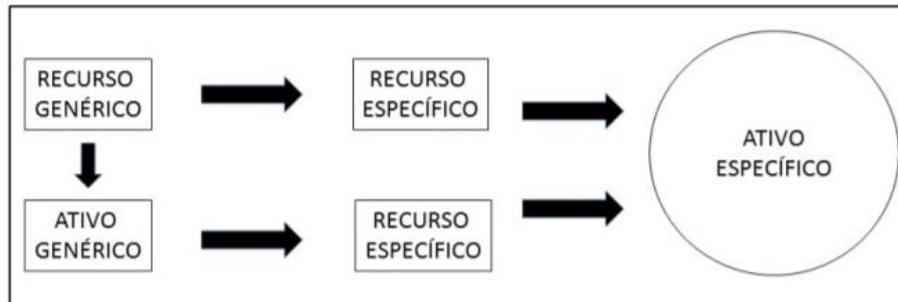
De acordo com a Serratur (2014), com o desenvolvimento desta atividade surgiram diferentes segmentos turísticos ligados principalmente ao turismo rural. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Regional de Turismo do Estado de Santa Catarina 2010/2020, os segmentos turísticos priorizados pelos agentes regionais no Fórum de Regionalização ocorrido em 2008 na serra catarinense foram: Ecoturismo; Turismo Cultural; Turismo de Aventura; Turismo de Negócios e Eventos; Turismo Religioso; Turismo de Esporte; Turismo Rural: Agroturismo e Enogastronomia.

Segundo a Política Nacional do Turismo, o município de Urubici/SC é indicado como um dos municípios indutores da atividade turística no Estado de Santa Catarina e tem no seu entorno os municípios de Urupema, São Joaquim e Bom Jardim da Serra, com condições similares em termos climáticos. Portanto, é indiscutível a potencialidade dos atrativos turísticos da região que, impulsionadas por um modelo de negócios convergente com políticas públicas corretas, promoverão um cenário de prospecção para o desenvolvimento da atividade turística.

Especificamente na cidade de Urubici (SC), os recursos naturais são considerados seus ativos territoriais, evidenciando os atributos naturais como fator de desenvolvimento social, cultural e econômico da cidade.

De acordo com Mochiutti (2013), a conversão dos recursos do território em ativos que venham a integrar os serviços e produtos do setor turístico acontece tanto pelo viés genérico como pelo específico (Figura 1).

Figura 1 – Diagrama representando as passagens da tipologia de Benko e Pecqueur (2001) aplicadas à atividade turística



Fonte: Mochiutti, 2013.

Desta forma, os recursos naturais se configuram como importantes ativos turísticos, divulgados como “atrativos” turísticos. Estes ativos configuram-se como meios para o consumo de produtos e serviços que são oferecidos ao visitante, pois consistem no poder de atração do território e acabam desencadeando a permanência do visitante no local e os diferentes tipos de consumo por ele realizado.

Além dos ativos naturais, tem-se uma cadeia produtiva formada por recursos relacionados a eventos, como demonstra a pesquisa elaborada pelo núcleo de pesquisas Fecomércio/SC (2014): Fenahort – Festa Nacional das Hortaliças, Campeonato de Pesca da Truta em Rio, Enduro das Neves, Etapas dos Campeonatos Nacional e Estadual de Motocross, Torneios de Laço, Bailes Gauchescos, Feiras de Gado e recentemente o evento de corrida Desafrio.

Com a união dos ativos naturais e cadeia de eventos, viu-se necessário o crescimento da rede hoteleira e de todo o comércio da região para satisfazer a demanda dos visitantes. Deste modo, infere-se, através dos agentes responsável pelo turismo da cidade, que o polo existe e que a cidade já não mais se encontra limitada como antigamente. No entanto, o que se percebe é uma ausência, tanto pública como privada, de uma “espinha dorsal” pautada em uma mudança de concepção quanto ao profissionalismo da categoria hoteleira, ao atendimento da rede gastronômica e à recepção, o acompanhamento, o planejamento e a retenção dos turistas que visitam a cidade todos os anos.

Deste modo, considerando o contexto abordado e a realidade do desenvolvimento turístico do município de Urubici/SC, a presente pesquisa procura estudar as capacidades e recursos estratégicos para o desenvolvimento do setor turístico da cidade de Urubici/SC.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Apresentam-se a seguir os objetivos geral e específicos propostos para a presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em propor melhorias e orientações quanto aos principais recursos estratégicos encontrados para o desenvolvimento do setor turístico da cidade de Urubici/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

De modo a alcançar o objetivo proposto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar a realidade turística da cidade de Urubici/SC;
- b) identificar os recursos estratégicos que caracterizam o modelo de negócios do setor turístico da cidade de Urubici/SC;
- c) descrever os recursos estratégicos que caracterizam o modelo de negócios do setor turístico da cidade de Urubici/SC;
- d) analisar os recursos estratégicos que caracterizam o modelo de negócios do setor turístico da cidade de Urubici/SC.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para o desenvolvimento do tema surgiu como decorrência do envolvimento pessoal com a cidade de Urubici/SC, já que minha família por parte de Pai nasceu, cresceu e se desenvolve na cidade até o dia de hoje. Também, pelo fato da cidade se destacar turisticamente por ser considerada uma das regiões mais frias do País, promovendo um cenário futuro positivo não só para a cidade, mas para toda a região serrana.

Diante do acelerado avanço do turismo na serra catarinense, evidenciado pela lotação antecipada da rede hoteleira e de espaços de gastronomia, torna-se relevante e oportuno

abordar o método praticado, associado ao desenvolvimento que a região gostaria de proporcionar aos turistas.

É de grande importância identificar o modelo de negócios atual para compreender se há planejamento, organização e direcionamento. A responsabilidade sobre a manutenção da qualidade dos serviços prestados e dos destinos turísticos é de todos, mas é preciso saber exigir ações coerentes junto a todos os responsáveis pela cadeia do setor turístico da cidade.

Vê-se o número de visitantes aumentar ano a ano e, com isso, um problema permanece: a dificuldade de atendimento e prestação de um serviço de qualidade; treinamentos para manter uma assistência adequada à recepção dos turistas; a disponibilidade e o suporte no atendimento de serviços da rede hoteleira e gastronômica, além do acesso aos pontos turísticos não atender às expectativas dos turistas. Pontos que, se planejados, desenvolvidos e acompanhados, promoverão um novo nível para o desenvolvimento turístico da cidade.

É fundamental, para se estabelecer como um polo turístico de qualidade, uma pesquisa com os agentes líderes do processo, bem como uma discussão sobre parcerias e formas de melhorar em todos os aspectos os serviços prestados, visto ser interesse da maioria que a região cresça, se desenvolva e se destaque, somando ao interesse do pesquisador com a cidade de Urubici/SC, de sua origem, aos negócios da família e ao avanço do turismo como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica em que esta dissertação está embasada. A primeira parte da fundamentação teórica aborda as perspectivas sobre determinismo e voluntarismo. Na segunda parte, é apresentado o conceito da visão baseada em recursos, suas origens e componentes. A terceira parte engloba o conceito de modelo de negócio, suas características, peculiaridades e representações, finalizando o capítulo.

2.1 PERSPECTIVAS DETERMINÍSTICA E VOLUNTARISTA

Com a evolução da tecnologia, da globalização, dos processos e da eficiência, as transformações organizacionais ocorrem de maneira mais rápida, resultando em um cenário de competitividade cada vez mais alto. As constantes transformações no panorama político, econômico, cultural, tecnológico, demográfico e ecológico têm instigado alternância nas estratégias empresariais (HALL, 1984). Melhorias em técnicas de gestão e de processos de trabalho são estrategicamente executadas por líderes que buscam mudanças racionalmente planejadas. Um entendimento que trabalha a mudança é compreendido por Wilson (1992) como um modo voluntarista de leitura da realidade organizacional. Tal abordagem tem por sustentação estudos centrados em temas como: motivação, reforço de comportamento, estímulos e cultura organizacional.

Outra visão apontada por Wilson (1992) sobre o processo de mudança abrange fatores externos, trazendo forças ambientais como categorias de análise em um campo de estudo contextualizado. Esse tipo de abordagem compreende mudanças através de mecanismos institucionais e de planejamento dos líderes empresariais. Tal perspectiva determinista resulta de decisões políticas definidas por modelos econômicos que interferem nas práticas organizacionais.

Pela visão voluntarista, a organização está em constante mudança e evolução através do significado que os atores atribuem à situação, sendo formada por um conjunto de ideias e concepções que tratam os padrões de mudança das organizações como resultado das ações dos líderes às mudanças ambientais ao adotarem o conceito de escolha estratégica. Essa perspectiva compartilha da ideia de que existe um espaço de decisão no qual é possível escolher a estratégia que definirá os rumos da organização e que o ambiente, apesar de funcionar como uma restrição, não elimina este espaço (CUNHA, 1996). O papel do gestor é

proativo e depende do significado que ele atribui aos eventos do ambiente, ou seja, mais do que o ambiente objetivo, o que interessa na escolha estratégica é o ambiente subjetivo, calçado na cognição da coalizão dominante. Segundo Sausen (2003), o administrador assume um papel de extrema importância para a sobrevivência e eficácia da organização em uma perspectiva voluntarista.

Os modelos que defendem a escolha estratégica, como construção, sustentação e mudança, a partir do significado que os atores organizacionais atribuem a cada situação, são chamados voluntarismos (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

A partir dessa abordagem teórica, a escolha estratégica tem sido observada como possível nas situações de tomada de decisão em que o formato das estruturas pode ser escolhido, formado mais em função de considerações políticas do que técnicas, como argumenta Child (1972). Essa perspectiva teórica versa sobre o papel do gestor, considerando o proativo, e sua base cognitiva é responsável pelo significado dos eventos ambientais. Dessa forma, pode-se afirmar que na escolha estratégica o ambiente subjetivo se sobrepõe ao objetivo, calçado na cognição dos tomadores de decisão.

A escolha estratégica tem sido vista como possível nas situações de tomada de decisão, em que o design da estrutura pode ser escolhido, formado mais em função de considerações políticas do que técnicas (CHILD, 1972, 1997). Na perspectiva voluntarista, a coalizão dominante da organização tem o poder para fazer escolhas baseadas em seus valores e em relação ao ambiente específico e mais geral. As teorias que abordam o papel intencional da organização no processo adaptativo, como a teoria comportamental da firma, teoria da escolha estratégica, teoria da dependência de recursos, teoria da aprendizagem organizacional, teoria baseada em recursos e capacidades dinâmicas, são definidas como voluntaristas (ABATECOLA, 2013).

Assim, as empresas podem, de forma consciente, decidir adotar as estratégias que melhor se enquadrem na sua visão de futuro (JONES *et al.*, 2014). Whittington (2002), ao conceituar lentes através das quais se pode entender a mudança estratégica, explica o voluntarismo nas abordagens clássicas da estratégia organizacional. A abordagem clássica entende que a estratégia é o processo racional, de cálculos e análises deliberadas, com objetivo de maximizar a vantagem de longo prazo. Além disso, a alta administração das empresas deve criar estratégias (montadas e implementadas de baixo para cima), com o objetivo de dominar o ambiente interno e externo.

As abordagens voluntaristas deram origem às formas tradicionais de ensino da administração estratégica e de ferramentas altamente difundidas no meio empresarial (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Já sobre a visão determinística, autores como Astley e Van de Ven (1983) afirmam que as ações estratégicas são definidas pelas restrições ambientais e a elas reagem no intuito de proporcionar a manutenção da sobrevivência organizacional frente às turbulências ambientais percebidas pelos gestores.

O modelo da ecologia das populações fundamenta-se no questionamento teórico do pressuposto da capacidade de adaptação da organização ao seu ambiente, assumido pelas teorias da contingência estrutural e neoclássica. As firmas são encaradas como “atores racionais limitados”, com alto grau de inércia organizacional (estrutural), que interagem em um ambiente competitivo (HANNAN; FREEMAN, 1989, p. 172). Essa interação determina variações ambientais que impõem restrições à população das firmas, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver e eliminando naturalmente os mais fracos (HANNAN; FREEMAN, 1977, 1989; BAUM, 2001). Nessa abordagem, a organização tem pouca influência em seu destino, tendo o ambiente um caráter também determinista.

Pfeffer e Salancik (1978) contextualizam a adaptação como o processo pelo qual as organizações se adaptam conforme as contingências ambientais. Nessa visão, o papel atribuído aos gestores fica restrito à adequação da estrutura às condições variáveis do ambiente. A perspectiva da ecologia das populações acredita na existência de limites à ação ou escolha da organização em relação ao seu ambiente.

Quadro 1 – Quatro percepções de organização e gestão

Nível macro populações organizacionais	Visão da seleção natural	Visão da ação coletiva
Nível micro	Visão estrutural-sistêmica	Visão da escolha estratégica

Indivíduos organizacionais	<p>Escolas: Teoria dos sistemas, funcionalismo estrutural, teoria contingencial</p> <p>Mudança: Dividir e integrar papéis para adaptar subsistemas a mudanças no ambiente, na tecnologia, no tamanho e nas necessidades de recursos</p> <p>Comportamento: Determinado, restrito e adaptativo</p> <p>Papel Gerencial: Reativo</p>	<p>Escolas: Teoria da ação, teoria da decisão, administração estratégica</p> <p>Mudança: Ambiente e estrutura são ordenados e incorporados de significados de ação pelas pessoas no poder</p> <p>Comportamento: Construído, autônomo e ordenado</p> <p>Papel Gerencial: Proativo</p>
----------------------------	--	--

Fonte: Adaptado de Astley e Van de Ven (1983, p. 247).

Wilson (1995), ao falar sobre mudança e forças do determinismo, também comenta a teoria dos sistemas abertos, que vê a organização como parte interdependente de um todo muito maior. As ações e as características das organizações não são determinadas somente pelas aspirações de seus administradores e fundadores, mas também pelas características das mais amplas ligações entre a organização e o ambiente externo.

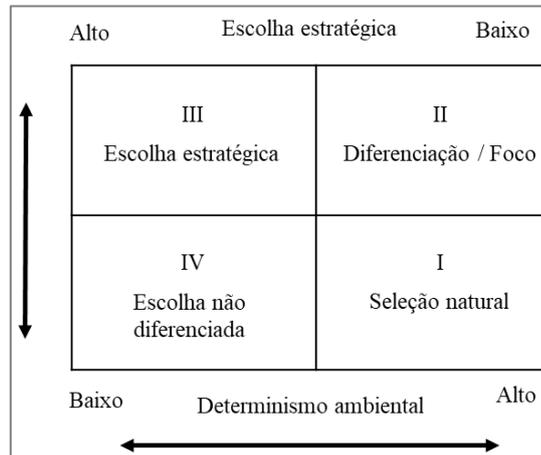
Em uma orientação determinística, decisões de organizações e seus objetivos são dependentes da legitimidade institucional e de suas propostas e, em parte, pelo argumento de autoridade proporcionado por casos de sucesso e expectativas futuras que estão no ambiente, mas que internamente justificam a preferência por esta ou aquela estratégia (MACHADO DA SILVA *et al.*, 1998).

Com o intuito de aprofundar a discussão teórica acerca dos assuntos relacionados a determinismo e evolução estratégica (voluntarismo), Hrebina e Joyce (1985) expõem as duas variáveis como independentes entre si, sendo que isoladamente nenhuma das abordagens levantadas por Astley e Van de Ven (1983) conseguiria explicar todo o processo de adaptação estratégica de uma organização. Assim, destacaram que as organizações podem escolher suas decisões dependendo das circunstâncias do ambiente, em que as características objetivas do ambiente poderão ser trabalhadas, a fim de criar medidas que condicionam as decisões de acordo com as características do ambiente subjetivo que é o ambiente percebido.

A interdependência e as interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definem a adaptação. Cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação estratégica. Considera-se adaptação um processo dinâmico, resultado da força e do tipo de poder ou de dependência entre organização e ambiente. A escolha estratégica e o determinismo ambiental fornecem impulsos para a mudança. Cada um é causa e consequência do outro no processo de adaptação. A discussão

sugere complexidade e interdependência das variáveis e dos processos de decisão, como uma função tanto de escolha quanto de determinismo (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Figura 2 – Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação



Fonte: Adaptado pelo autor (2020) com base em Hrebiniak e Joyce (1985).

De acordo com a Figura 2, o quadrante I apresenta elevado determinismo ambiental e baixa escolha estratégica, denominado seleção natural. Organizações com ajuste apropriado ao ambiente são selecionadas para sobreviver, porém, as que não estão de acordo com os padrões definidos pelo ambiente são eliminadas (ALDRICH; PFEFFER, 1976 *apud* HALL, 1984). Esse quadrante basicamente mostra as condições que caracterizam a abordagem à adaptação denominada ecologia das populações ou seleção natural. A adaptação é determinada pelos fatores externos, na medida em que o ambiente seleciona as organizações, sobrevivendo apenas àqueles formatos com variações apropriadas;

No quadrante II, tanto a escolha quanto o determinismo do ambiente são elevados, caracterizando ambiente de turbulência. As empresas que se enquadram neste quadrante são de grande porte e pertencem a indústrias altamente reguladas por fatores governamentais e legais, nos quais definem formas de administrar o negócio. Por apresentarem um perfil de grande porte, possuem estruturas suficientes, que justificam a baixa dependência de recursos exógenos ambientais;

Já no quadrante III, há alta presença de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, sendo o oposto do quadrante I. A alta escolha estratégica se justifica porque a autonomia e o controle são características predominantes. As organizações não possuem

dependência de recursos, pois desfrutam de uma influência sobre outras empresas no ambiente;

No quadrante IV, as organizações são caracterizadas por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. As firmas classificadas no quadrante IV apresentam comportamentos estratégicos denominados reativos, segundo Miles e Snow (1978), e tendem a substituir a racionalidade pela irracionalidade como base para a tomada de decisão. Este tipo de empresa apresenta poucas inovações e nenhum comportamento proativo, no qual, raramente tira proveito das oportunidades do ambiente.

Com base no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) infere-se que o que define a adaptação estratégica é a relação entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental que permeia a organização. Assim, vemos a adaptação como um processo dinâmico, resultante da força maior que rege o ambiente ou as escolhas da organização (LAZZARETTI *et al.*, 2012).

2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

O princípio dos estudos acerca dessa teoria remonta do século XIX, em assuntos da área econômica, da sociologia e da ciência política. Todavia, foi durante a década de 1940 que o assunto gerou atenção no campo dos estudos organizacionais, com foco em sua ideia sociológica (AMARAL FILHO; MACHADO DA SILVA, 2006).

Na década de 1950, diferentes perspectivas dos estudos das organizações emergem e marcam um período de grande criatividade (GUARIDO FILHO; COSTA, 2012).

A teoria institucional possui em seu cerne o institucionalismo, que busca a explicação motivacional das organizações incorporarem práticas e procedimentos definidos pelos conceitos que predominam no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade (MEYER; ROWAN, 1977).

Para Carvalho, Andrade e Mariz (2005, p. 3),

a teoria institucional compreende a possibilidade da mudança, enquanto uma alteração de padrões e regras para assegurar conformidades e reduzir riscos e incertezas, isto é, a mudança ocorre para sustentar uma ordem de valores compartilhados.

Conforme Meyer e Rowan (*apud* CARVALHO; ANDRADE; MARIZ, 2005, p. 4), “o ambiente supre as organizações com regras institucionalizadas e estas regras definem novas formas de organização, redefinem as existentes, e especificam os meios para reproduzir

a racionalidade de cada uma”. Desse modo, a teoria institucional afirma que o ambiente estabelece um sistema de relacionamento com as organizações através da imposição de normas e valores, que acabam sendo validados no contexto organizacional, sem, necessariamente, haver um requisito técnico.

A partir do enfoque de Selznik (1971), que considerava as forças institucionais sob a perspectiva normativa, novos aspectos culturais dos ambientes começaram a ter importância. Deste modo, as análises sobre as instituições passam a estudá-las a partir de três visões diferentes: sociológica, econômica e política (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Na vertente política há uma preocupação em relação à complexidade dos sistemas, das instituições políticas, sua relação com a sociedade e também ao simbolismo que detém. Sob a discussão sociológica reflete-se a estrutura das ações, ordem, hierarquias e regras da organização, bem como os movimentos de grupos internos que podem aperfeiçoar ou limitar interesse em consequência da prática de políticas de punição e recompensa. Já sob a perspectiva econômica, esta vertente procura fazer uma construção social a partir de um processo econômico, respeitando forças históricas e culturais (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Selznick (1996), no tocante à instituição, trata-a como sendo decorrente de compreensões do ambiente, como algo que incorpora valores aos atores organizacionais, posto que não seja simplesmente algo racional e objetivo. Scott (1995) apoia o conceito quando relata que a estrutura ou atuação cognitiva, como resultado de uma ação normativa ou de uma regulação onde será capaz de resultar em segurança e estabilidade para um grupo social qualquer, será denominada instituição.

A teoria institucional possui em seu cerne o institucionalismo, que busca a explicação motivacional das organizações incorporarem práticas e procedimentos definidos pelos conceitos que predominam no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade (MEYER; ROWAN, 1977).

Vieira e Carvalho (2003) afirmam que a teoria institucional tem caráter diferente das demais teorias com visões racionalistas por obter compreensão de que os fenômenos de ordens sociais, culturais, econômicos, aspectos políticos, entre outros, fazem parte do ambiente institucional e são responsáveis por moldar os interesses dos indivíduos.

Segundo Hall e Taylor (2003), historicamente, admite-se a existência de três correntes da teoria institucional:

– O institucionalismo histórico – teorizou o conflito entre a forma de organização institucional, a comunidade política e as estruturas econômicas. Entende-se que durante este período a relação entre instituição e comportamento individual é generalizada; há assimetrias de poder associadas ao funcionamento das organizações; concebe-se o desenvolvimento institucional privilegiando a trajetória, situações críticas e consequências imprevistas; associam-se situações políticas à avaliação de ideias.

– O institucionalismo racional – dá importância aos direitos de propriedades, rendas e custos de transação para o desenvolvimento e funcionamento das instituições. Atenuam-se os custos de transação, de produção e de influência dos negócios.

– O institucionalismo sociológico – defende que a cultura é uma rede de hábitos, símbolos e cenários que fornecem modelos de comportamento. Compreende-se que esta escola tenha definido as instituições, normas, regras, sistemas de símbolos, esquemas cognitivos e morais de forma mais abrangente, fornecendo modelos de comportamento.

A abordagem institucional dá ênfase ao papel das instituições e à institucionalização de ações humanas nas organizações ou na sociedade, e a compreensão deste mecanismo permite que o gestor preveja situações, crises e oportunidades (QUINELLO, 2007).

Vieira e Misoczky (2003) definem o “processo de institucionalização como a forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente onde a organização opera”.

Uma organização se transforma em instituição no momento em que é infundado valor. Isto é, na medida em que ocorre essa transformação, nascem rituais administrativos próprios, ideologias, cria-se uma estrutura formal, aparecem normas informais e outros processos que resultam em uma história própria, com identidade e competência distintas (TREVISAN, 2013).

Para Selznick (1971), institucionalizar é gerar um valor, além das exigências técnicas da tarefa. A partir do ponto em que uma organização é institucionalizada, ela tende a formar um caráter especial, em que monitorar o processo de institucionalização é a maior responsabilidade de liderança.

Uma instituição refere-se à ideia de estado, enquanto institucionalização diz respeito aos processos e mecanismos que resultam em regras culturais, representando “um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas” (MACHADO DA SILVA *et al.*, 2003, p. 180).

Para Scott (2007), a perspectiva institucional tem dedicado sua atenção a diferentes temáticas, dentre elas a consideração que estruturas e rotinas organizacionais são reflexos ou decorrências de normas institucionalizadas contextualmente, o que remete a questões ligadas à legitimidade e à própria concepção do ambiente. O conceito de ambiente é, assim, ampliado, pois além de envolver aspectos técnicos e institucionais, substitui a ótica funcional e instrumental associada à racionalidade de abordagens tradicionais por uma concepção relacional entre os atores sociais que compartilham estruturas sociais comuns.

Já Meyer e Rowan (1977) buscam sua base teórica a partir do trabalho institucional de Selznick (1955), na perspectiva conhecida como neoinstitucional. Segundo os autores, o ambiente é concebido a partir de dois tipos de recursos: econômicos ou técnicos e institucionais. Os recursos econômicos são concretos, já os recursos institucionais são nominalistas, incluindo reputação, liderança, prestígio e eficiência.

Machado da Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 103-104) definem que o ambiente externo possui duas dimensões, a técnica e a institucional:

ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho [...]. Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual.

Deste modo, organizações sujeitas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais (MACHADO DA SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

2.2.1 Ambiente técnico

O ambiente técnico é definido como o domínio no qual “um produto ou serviço é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho” (SCOTT *apud* CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 2001, p. 7).

O ambiente técnico diz respeito à esfera competitiva e econômica, envolvendo questões relacionadas a recursos e resultados operacionais e referindo-se a aspectos relevantes para um determinado conjunto de objetivos organizacionais, ligados a questões como

recursos, informações, competitividade, mercados, serviços e produtos (SCOTT; MEYER, 1983; DIMAGGIO; POWELL, 2005 [1983]; SCOTT, 2002, 2008).

No ambiente técnico, as organizações se adaptam para alcançar a eficácia, a produtividade e a competitividade, e ao visar à sobrevivência, consideram mais os valores e os costumes compartilhados do que os elementos presentes no contexto estritamente técnico (HOLANDA, 2003). Em tal ambiente, as organizações são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 2010).

O ambiente técnico, conforme afirma Scott (2002), implica em certo grau de dependência das organizações ao ambiente, principalmente no que tange a busca por recursos essenciais e a incerteza referente ao acesso a informações sobre o ambiente. As situações de dependência e de incerteza são elementos considerados críticos às organizações, ocasionando a busca por ferramentas mais eficientes de análise ambiental, bem como o desenvolvimento de mecanismos organizacionais adequados para enfrentar o ambiente.

2.2.2 Ambiente institucional

O ambiente institucional é socialmente construído por meio de regras, normas e condutas. É por meio deste que a organização cria valores e crenças que definem o comportamento para adquirir suporte e legitimidade (SCOTT, 1998).

A concepção do ambiente institucional enfatiza que os valores de sobrevivência das organizações estão baseados na estabilidade, legitimidade, aceitabilidade social e prestígio (DIMAGGIO, 1988).

Segundo Zilber (2002), os ambientes institucionais caracterizam-se por instituições heterogêneas que mostram diferentes racionalidades das práticas compartilhadas, diversas demandas e expectativas devido à discordância institucional presente nos campos organizacionais.

Predebon e Sousa (2005) comentam o ambiente institucional apoiado em três pilares: o regulativo, o normativo e o cognitivo. Scott (2008) também cita os três pilares quando analisa a relação existente entre as organizações e o ambiente institucional, a partir de três dimensões: quais aspectos da estrutura organizacional são afetados (I); que elementos institucionais são escolhidos para serem considerados (II); e quais influências ou mecanismos causais são identificados (III).

Com o objetivo de auxiliar no entendimento dos três pilares institucionais, a Tabela 1 apresenta resumidamente os três principais pilares institucionais:

Tabela 1 – Pilares institucionais

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de submissão	Obediência	Obrigação social	Admitido como certo
Mecanismo	Coercitivo	Normativo	Mimétrico
Lógica	Instrumental	Conformidade	Ortodóxica
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e credibilidade	Predomínio e Isomorfismo
Base de Legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado e conceitualmente correto

Fonte: Adaptado de Scott (2008, p. 51).

Os pilares institucionais frequentemente encontram-se interligados (SCOTT, 2008), no entanto, o pilar cultural-cognitivo é o que possui os fundamentos de maior profundidade no que se refere às formas institucionais, onde não apenas as crenças, como também as normas e regras apoiam-se mutuamente (JACOMETTI, 2013).

Ao que tange a difusão entre as organizações que compõem o campo organizacional, Scott (2008) destaca que ela ocorre pela existência de condutores institucionais (*carriers*), seja para a manutenção, institucionalização ou ruptura de padrões existentes no campo organizacional.

Tabela 2 – *Carriers* e os pilares institucionais

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Sistema simbólicos	Leis e regras	Valores e expectativas	Categorias, tipificações e esquemas
Sistemas relacionais	Sistemas de governança e poder	Regimes, sistemas e autoridade	Isomorfismo estrutural, identidades
Rotinas	Protocolos, padrões e procedimentos	Trabalho, papéis e dever de obediência	Roteiros
Artefatos	Objetos que cumprem especificações	Objetos que reforçam padrões e convenções	Objetos revestidos de valor simbólico

Fonte: Adaptado de Scott (2008, p. 51).

2.2.2.1 Ambiente normativo

O ambiente normativo segue uma lógica de conformidade orientada por uma dimensão moral fundamentada no contexto social. De acordo com Scott (2014), o sistema normativo cria padrões que devem ser seguidos e são fontes de legitimidade a um mesmo grupo com interesses em comum e comumente está associado às profissões.

2.2.2.2 Ambiente regulativo

O ambiente regulativo se baseia em pressupostos realistas sociais, em que os atores perseguem racionalmente seus interesses naturais. Por meio desta ambientalização, a responsabilidade social acontece por uma forma singular e instrumental, interessada pura e unicamente no ganho de capitais. Se bem estruturada, a política cidadã destas empresas possivelmente confluirá em ganhos mútuos entre organizações e sociedade, entretanto, se não houver uma boa constituição de políticas socialmente responsáveis, será constatada uma série de ações sem qualquer benefício real à sociedade.

Segundo Scott (2014), o sistema regulador é composto por leis e regras cujo cumprimento, ou não, gera recompensas ou sanções e tem nos estados e agências seus principais atores.

2.2.2.3 Ambiente cognitivo

Scott (2014) afirma que o sistema cognitivo diz respeito aos significados compartilhados que dão sentido à vida social e que realizar ações que estão de acordo com esses significados compartilhados também é fonte de legitimidade.

Conclui-se, portanto, que os estudos do ambiente institucional refletem diferentes aspectos. Contudo, “todos os esforços nessa área exaltam a importância dos aspectos simbólicos do ambiente que incluem os sistemas normativos e cognitivos” (SCOTT, 1995, p. 136).

Scott (1995) e Meyer e Rowan (1977) atentam para o fato de que é geralmente difícil distinguir empiricamente regras e procedimentos técnicos dos institucionais, pois procedimentos institucionais frequentemente imitam procedimentos técnicos e, por outro lado, muitos procedimentos técnicos, ao longo do tempo, tornam-se institucionalizados.

No ambiente institucional o controle ocorre na adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional; conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Para Scott (1995), os mercados são sistemas estruturados institucionalmente, sustentados por crenças relativas à propriedade privada e às normas que regulam a honestidade das trocas.

Assim, é perceptível que o ambiente seja fator de influência na estrutura e nos objetivos das organizações.

2.2.3 Isomorfismo

Segundo Rossetto e Rossetto (2005, p. 6), “o isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente”.

O isomorfismo é o termo utilizado para explicar como as características organizacionais são modificadas para se compatibilizar com o ambiente (PRADO, 2007). O isomorfismo aparece em decorrência da conformidade das pressões ambientais, que torna as práticas e as estruturas das organizações cada vez mais similares.

O motivo que leva as organizações a prestarem uma postura isomórfica em relação às organizações líderes é o fato de almejarem uma autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver com ideias próprias. Por conseguinte, desenvolvem processos semelhantes a fim de facilitar suas relações interorganizacionais, favorecendo o seu funcionamento a partir de regras socialmente aceitas (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 1993).

O meio de permanência e mudança de instituições é o resultado de uma busca constante por legitimidade (MEDEIROS; ALVES; FARAH, 2015), fator fundamental para a perenidade das organizações, que tentam adequar suas estruturas e práticas aos valores ambientais vigentes (MACHADO DA SILVA *et al.*, 2003).

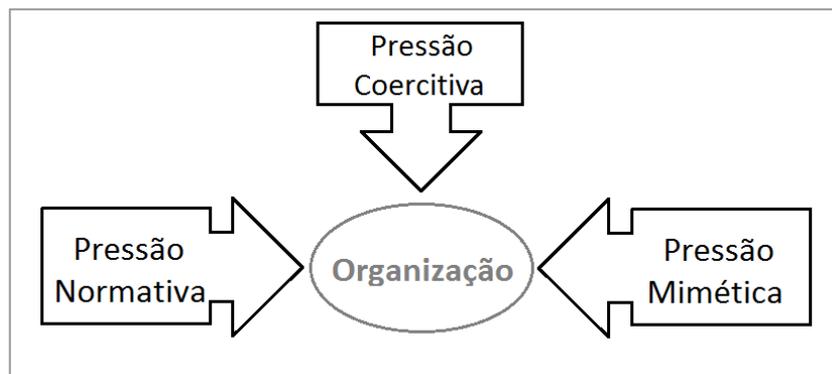
A legitimidade refere-se às ações de uma entidade tidas como oportunas em um sistema socialmente aceito (SUCHMAN, 1995), e é consequência da interpretação das atitudes baseadas em sua comparação com valores socialmente legítimos (ROSSONI; MACHADO DA SILVA, 2013).

Powell e DiMaggio (1983) diferenciam dois tipos de isomorfismo: o competitivo – existente onde competição e mercado livre estão presentes (foco de análise da ecologia

organizacional) – e o institucional (foco de análise dos autores) e identificam três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre: o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

De acordo com DiMaggio e Powell (1988), na visão do neoinstitucionalismo, as organizações são recompensadas por legitimidade, sobrevivência e recursos, fundamentadas na aceitação das pressões coercitiva, normativa e mimética das instituições. Isso implica a transferência contextual de valores, símbolos, estratégias e estruturas e, portanto, na criação do isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1991). Isomorfismo é, portanto, o resultado de três tipos de pressão externa: a coercitiva, mimética e normativa (WILLIAMS *et al.*, 2009), conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Pressões isomórficas



Fonte: Adaptado de DiMaggio e Powell (1983).

2.2.3.1 Isomorfismo coercitivo

O isomorfismo coercitivo pode ocorrer de forma sutil e não tão explícita, quando há necessidade de interação formal com organizações hierárquicas, ocasionando um obstáculo à manutenção de formas organizacionais igualitárias e coletivistas (KANTER, 1972; ROTHSCHILD-WHITT, 1979) e também proceder de escolhas inconscientes com o intuito de manter a legitimidade de uma organização (GONÇALVES, 2007).

A pressão coercitiva resulta do poder da força, da persuasão e de convites de outros membros do ambiente para juntar-se a eles. Geralmente, podem aparecer na forma de regras e leis governamentais ou também podem vir da parte dos clientes e fornecedores (WILLIAMS *et al.*, 2009). A coerção resulta de pressões formais e informais (sentidos como a força, a persuasão, o convite a se juntar) exercidas por outras organizações das quais as organizações

dependem e por expectativas culturais da sociedade. Fatores como ambiente legal, estados racionalizadores e outras grandes organizações racionais são apontados como fontes de pressão.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo se dá por pressões formais ou informais que são exercidas sobre as organizações por outras das quais elas se encontrem em situação de dependência. As transformações ocorrem por imposição e por força de autoridade, e como resultado, as organizações de um determinado domínio serão cada vez mais homogêneas (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 2005 [1983]; 1991).

2.2.3.2 Isomorfismo normativo

A pressão normativa tem origem nas expectativas culturais em que os padrões do ambiente operacional são formados e que orientam a tomada de decisão nas organizações (WILLIAMS *et al.*, 2009) e o isomorfismo está associado à profissionalização, definida por DiMaggio e Powell (1991b, p. 70) como “a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a produção dos produtos e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia da profissão”.

Nesse tipo de isomorfismo, o indivíduo passa a ser praticamente intercambiável, ocupando posições semelhantes em inúmeras organizações, através do crescimento da formação de profissionais e da legitimação em uma base cognitiva de especialistas universitários.

Este tipo de isomorfismo pode ser percebido em indivíduos pertencentes a um campo organizacional que molda seus comportamentos, vestimentas e vocabulário ao padrão vigente (CICOUREL, 1970; WILLIAMSON, 1975), pois, por mais que haja uma diferenciação dos profissionais na mesma organização, eles se assemelham aos demais existentes em outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005 [1983]).

DiMaggio e Powell (1983) expressam que um código de ética, presente em uma categoria profissional regulamentada, identifica o isomorfismo normativo.

2.2.3.3 Isomorfismo mimético

As pressões miméticas vêm do desejo de parecer com outras organizações, vistas como bem-sucedidas e já legitimadas pelo ambiente, pela “mimetização” de suas práticas,

estruturas e resultados (DIMAGGIO; POWELL, 1988; WILLIAMS *et al.*, 2009). É resultado de um fenômeno de organizações copiando outras, uma vez que não tem meios de lidar com a incerteza ambiental.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo mimético é o resultado da padronização de resposta para a incerteza identificada ou pelo simples fato de imitar. Derivam da tendência dos dirigentes em adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações, em face da incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos ambíguos ou exigências ambientais.

A incerteza é uma poderosa força que encoraja imitação. Quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações modelam-se em outras organizações. Em geral, quanto maior o número de empregados ou consumidores servidos por uma organização, mais fortes as pressões sofridas por ela para fornecer programas e serviços oferecidos por outras organizações. Então, ou uma força de trabalho bem treinada ou uma ampla base de consumidor deve encorajar o isomorfismo mimético (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, p. 7).

O isomorfismo mimético resulta de respostas padronizadas às incertezas – “quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, quando as metas são ambíguas, ou o ambiente cria uma incerteza simbólica”, pode surgir este tipo de isomorfismo, pois as organizações tendem a tomar outras organizações como modelo (DIMAGGIO; POWELL, 1991b, p. 69).

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos – *Resource Based View* – tem como origem o trabalho de Edith Tilton Penrose, nomeado “*The theory of the growth of the firm*”, o qual foi publicado em 1959. Penrose (1959) tratou os aspectos internos da firma como um conjunto de recursos a serem utilizados.

Anos depois, em 1980, dois autores continuaram com os estudos, sendo eles Wernerfelt (1984) e Barney (1986), e assim reiteraram a ideia de que as empresas podem ser analisadas pela ótica dos recursos, também ao inserirem proposições acerca da vantagem competitiva por meio da exploração desses recursos, encontrados sob o controle da firma.

Mais tarde, a VBR apresentou um avanço considerável por meio de estudos de Prahalad e Hamel (1990), Grant (1991), Peteraf (1993), Hansel *et al.* (2004) e Newbert (2007, 2008). Com estudos desses pesquisadores, a VBR se apresentou como uma ferramenta de gestão de recursos que propõe a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, mostrando-se como uma

alternativa à tradicional teoria da análise estrutural, da qual Michael Porter se destacou, onde pregava que o desempenho da firma era um resultado da estrutura da indústria na qual ela mesma estava inserida.

Para Wernerfelt (1984), os recursos das empresas são “qualquer coisa que pode ser pensada como uma força ou fraqueza de uma determinada firma, como ativos (tangíveis e intangíveis), tais como: marcas, conhecimentos específicos de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contratos comerciais, maquinários, dentre outros” (WERNERFELT, 1984).

Segundo Grant (1991), a estratégia das organizações deve buscar considerar as relações existentes entre as capacidades, os recursos, as vantagens competitivas e a rentabilidade, compreendendo os mecanismos existentes na sustentação das vantagens competitivas ao longo do tempo. Barney (1991) cita que a perspectiva da VBR pode ser utilizada para identificar os recursos e capacidades que proporcionam a geração ou a manutenção da vantagem competitiva das firmas.

Dentro da abordagem baseada em recursos, Kretzer e Menezes (2006) sugerem que as condições pelas quais os recursos geram vantagem competitiva podem ser agrupadas em duas dimensões:

1. Vantagem competitiva posicional – reúne as condições que definem o tipo, a magnitude e a natureza do estoque de recursos adquiridos ou construídos pela firma, enfocando os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação por outras firmas;
2. Vantagem competitiva sustentável – reúne as condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

Seguindo a linha de Barney (1991), existem quatro propriedades fundamentais que indicam o potencial de um recurso organizacional tornar-se estratégico, constituindo-se em fonte de vantagem competitiva sustentável. São eles: Valioso, Raro, Imperfeitamente imitável e Não substituível (Modelo VRIN). O valor refere-se à exploração de possíveis oportunidades ofertadas pelo ambiente onde a empresa está inserida; a raridade se apresenta no sentido de ser escasso entre as empresas concorrentes; a imitação imperfeita destaca a ausência de substitutos equivalentes no mercado.

Adiante, Barney (1991) apresenta o modelo VRIO (*Value, Rare, Inimitable and Organization*), sendo uma evolução do modelo VRIN. No novo modelo, o autor explica, através de quatro questões se, de acordo com as suas respostas, determinariam se um recurso ou capacidade constitui uma força ou fraqueza organizacional.

- **Valor:**

- **Os Recursos e capacidades permitem que a empresa responda às ameaças e às oportunidades?**
- **Raridade:**
- **Quantos competidores possuem determinados recursos e capacidades valiosos?**
- **Imitabilidade:**
- **As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação às empresas que já o possuem?**
- **Organização:**
- **A empresa está organizada para explorar o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades?**

Segundo Grant (1991), para serem potenciais geradores de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser duráveis (não podem ter rápida obsolescência), não transparentes (de difícil reconhecimento e replicação) e não transferíveis (não se encontram disponíveis para aquisição no mercado, exceto em condições desvantajosas para o comprador).

Collis e Montgomery (1995) adicionam cinco testes aos quais os recursos deveriam ser submetidos objetivando a análise de seu potencial gerador de vantagem competitiva, são eles:

- a) **o teste da inimitabilidade: considera a dificuldade de cópia do recurso;**
- b) **o teste da durabilidade: considera o período temporal de depreciação, ou seja, não pode se tornar obsoleto de forma rápida;**
- c) **o teste da apropriabilidade: diz respeito à captação de valor de forma exclusiva pela empresa detentora do recurso;**
- d) **o teste da substitutibilidade: não apresentar recursos substitutos;**
- e) **o teste da superioridade competitiva: consiste em avaliar se o recurso é de fato melhor em relação aos competidores.**

Buscando realizar uma comparação entre as abordagens das características que indicam a propensão de um recurso gerar uma vantagem competitiva sustentável de acordo com os respectivos autores, Bulgacov *et al.* (2012) construíram um quadro, apresentado a seguir através do

Quadro 2, pelo qual um paralelo entre as tipologias é demonstrado.

Quadro 2 – Tipologias e autores referentes à abordagem VRIO

Características e Atributos dos Recursos	Dierickx e Cool (1989)	Barney (1991)	Grant (1991)	Peteraf (1993)	Collis e Montgomery (1995)
Valioso		X			
Raro		X		X	
Não imitável	X	X	X	X	X
Insubstituível	X	X		X	
Durável			X		X
Não transparente			X	X	
Não transferível	X		X		
Apropriável					X
Superioridade Competitiva					X

Fonte: Adaptado de Bulgacov *et al.* (2012)

Diversas classificações são encontradas na literatura, no tocante à categorização dos recursos das organizações, sob diversos critérios e análises. Para resumir, o Quadro 3 apresenta uma tabela, desenvolvida por Zen (2010), com a compilação das classificações dos recursos das organizações e seus respectivos autores.

Quadro 3 – Classificações dos Recursos e seus Autores

Autor	Classificação de Recurso da Firma
Penrose (1959)	Recursos físicos: ativos intangíveis da firma como planta, equipamento, terra e recursos naturais, matéria-prima, produtos semi-acabados, produtos em estoque. Recursos humanos: habilidades de trabalho, administrativa, financeira, legal, técnica e staff gerencial.
Wernerfelt (1984)	Recursos tangíveis: de avaliação fácil, pois são ativos visíveis da empresa, como por exemplo: instalações, equipamentos, eficiência nos processos e capital. Recursos intangíveis: de avaliação difícil, pois abrangem ativos, tais como marca, conhecimento tecnológico, qualificação do pessoal, contatos comerciais.
Dierickx e Cool (1989)	Quatro categorias de ativos: ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.
Barney (1991)	Recursos de capital físico: incluem a tecnologia utilizada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima. Recursos de capital humano: abarcam treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos internos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes. Recursos de capital organizacional: incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e

	informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação da firma com o ambiente externo.
Grant (1991)	Seis categorias principais de recursos da firma: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais.
Hall (1993)	Recursos intangíveis: direito de propriedade intelectual de patentes, <i>copyright</i>, designs e marcas; segredos de mercado; contratos e licenças; base de dados; informação no domínio público; redes pessoais e organizacionais; conhecimento dos empregados, dos conselheiros, fornecedores e distribuidores; reputação de produtos e da companhia; e cultura organizacional.
Black e Boal (1994)	Recursos como rede de ativos: Recursos simples Recursos sistêmicos: ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.
Miller e Shamsie (1996)	Recursos baseados na propriedade (discretos e sistêmicos) Recursos baseados no conhecimento (discretos e sistêmicos)
Barney (1996)	Acrescentou em sua classificação os recursos financeiros, disponíveis ou acessíveis à firma.
Carmelli (2001)	Recursos tangíveis: ativos físicos que a empresa possui como infraestrutura, matéria-prima e outros equipamentos. Recursos intangíveis: estratégia organizacional, controle interno, habilidade para obtenção de recursos financeiros, adequação organizacional, <i>know-how</i>, redes industriais, habilidade para aprender, habilidade para mudanças gerenciais, competência gerencial, reputação organizacional, reputação dos produtos e serviços, pesquisa e desenvolvimento, base de dados, capital humano, propriedade intelectual, relacionamento com a comunidade, relacionamento com o governo, marketing e vendas, desenvolvimento de negócios e planejamento, organização, comunicação organizacional e cultura organizacional.
Fleury e Fleury (2003)	Os recursos podem ser físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos.
Seppänen (2008)	Recursos físicos: maquinário, localização geográfica, equipamentos físicos e reservas de matéria-prima. Recursos financeiros: fundos internos, fundos externos e outros instrumentos de financiamento. Recursos organizacionais: processos organizacionais, reputação, cultura, marca, estrutura organizacional e rotinas organizacionais. Recursos relacionais: relacionamento com os clientes, relacionamentos internos à firma relacionamento com os fornecedores, relacionamento com partes externas, relacionamento com concorrentes. Recursos humanos: experiências individuais, habilidades pessoais, redes pessoais e nível educacional individual. Recursos informacionais: informação do consumidor, informação interna, informação do produto, informação da indústria, informação dos processos e informação dos fornecedores. Recursos legais: acordos, segredos de mercado, marcas, <i>design</i> registrado, patentes, <i>copyrights</i> e licenças.

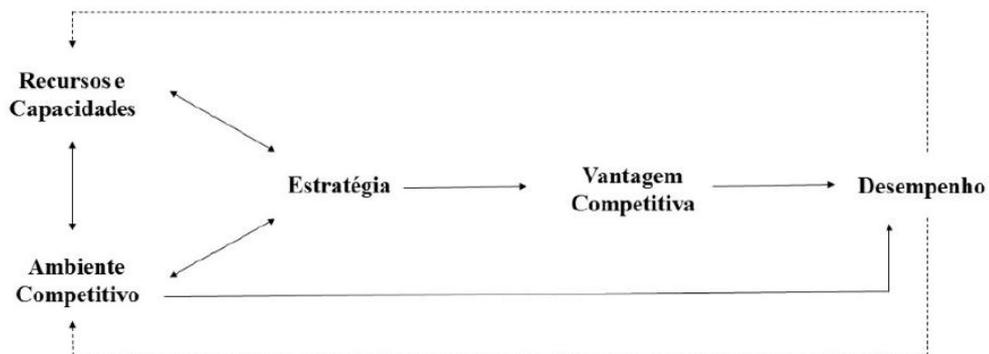
Fonte: Zen (2010).

Percebe-se, portanto, que a utilização adequada dos recursos pode proporcionar à organização perpetuação, crescimento e bons resultados, de forma constante. A partir deste entendimento, parte-se do pressuposto de que se faz necessária uma forma de pensar e gerir a organização. Assim sendo, Barney (1991) entende que vantagem competitiva sustentável é uma vantagem competitiva que dura um longo período de tempo calendário e é obtida quando as empresas implantam estratégias que exploram seus pontos fortes, dando resposta a oportunidades ambientais, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas. Neste contexto, Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam a importância da forma como as empresas alcançam a vantagem competitiva sustentável e também como fazem para mantê-la.

Portanto, a noção de vantagem competitiva requer, além da exploração dos recursos e das capacidades internas e externas, o desenvolvimento (investimento, renovação e alavancagem) de novos recursos e capacidades (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). O interesse da VBR é “ligar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como estas características mudam ao longo do tempo” (FOSS, 1997, p. 7).

Diante da concepção de vantagem competitiva, entende-se que os recursos e as capacidades, assim como o ambiente competitivo em que se insere, moldam a estratégia adotada pela empresa, a qual afeta o desempenho. Esse processo responsabiliza-se por gerar novas informações que, conseqüentemente, alteram o próprio processo (STOELHORST; BRIDOUX, 2007). Essas relações podem ser especificadas pela Figura 4.

Figura 4 – *Framework* de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Bridoux (2004).

As estratégias adotadas pelas empresas, por meio dos recursos e capacidades, para criar vantagem competitiva, permitem que as empresas explorem suas oportunidades de mercado

(RUMELT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007). Para isso, deve-se verificar quais recursos são considerados valiosos, raros, inimitáveis e organizados, que permitem à empresa alcançar uma posição única no mercado. Ao adquirir essa posição única, a empresa, portanto, consegue defender-se de ameaças dos concorrentes, visto que possui um pacote de recursos e capacidades que garantem vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991; SCHROEDER; BATES; JUNTILA, 2002; TONDOLO; BITENCOURT, 2005).

2.4 MODELOS DE NEGÓCIO

A grande maioria dos estudos e pesquisas publicados sobre modelos de negócio tiveram o foco no comércio ou negócios realizados na internet (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a). Todavia, diferentes autores apontam que não existe um consenso na literatura sobre um conceito único para definir o que é modelo de negócio (MORRIS *et al.*, 2005; KLANG *et al.*, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010b).

Revisões de literatura (WIRTZ *et al.*, 2016; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005) evidenciam que a ausência de um conceito único enfraquece a construção de uma base teórica para o campo.

Segundo Osterwalder (2004), o modelo de negócio é composto pela palavra “modelo”, que se refere a uma descrição simplificada de um processo complexo que requer um importante esforço de conceituação, e pela palavra “negócio”, que diz respeito às atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e serviços). Como uma nova unidade de análise, podem ser observados e comparados, fornecendo indicadores que suportam a tomada de decisão nas organizações (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2010).

Sob a perspectiva de Osterwalder, o modelo de negócio é como um elo de ligação entre a estratégia e o processo de negócio. São duas áreas distintas. A estratégia posiciona, define e formula objetivos para a empresa. Enquanto o processo de negócio demonstra como o processo funciona e como está implementado.

Modelos de negócios representam uma forma de melhorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a). Pesquisas destacam que modelo de negócio tem sua maior identificação nas áreas de inovação tecnológica, em posicionamento estratégico da organização como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho organizacional (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010b).

Para Morris, Schindehutte e Allen (2005), modelos de negócio podem ser conceituados em três grandes níveis:

- a) Nível econômico de uma empresa, em que a lógica que rege é basicamente a geração de lucro.
- b) Nível operacional, em que o foco se concentra nos processos internos, métodos de produção e variáveis de decisão visando gerar valor ao cliente e gerar lucro para organização.
- c) Nível estratégico, que enfatiza o posicionamento da alta direção da empresa no mercado e suas interações através das fronteiras organizacionais cuja preocupação é a vantagem competitiva e a sustentabilidade como forma de criação de valor e geração de lucro sustentável.

Para Susan Lambert (2008), o que está presente em todas as definições de modelos de negócio é o conceito de valor.

1. O que a empresa oferece aos seus clientes em termos de valor e como esse valor é entregue; podendo ser em produtos, serviços ou informação ou a combinação dos três.
2. Qual o valor que a empresa consegue em retorno, em termos de rendimentos e em termos de modelo de preços.
3. Quais as envolvidas à cadeia de valor: clientes, concorrência, parceiros, fornecedores e outras entidades que assistem ou influenciam a própria empresa.
4. Qual o elemento de criação de valor, que atividades fazem com que o processo de adição de valor aumente, ou quais os recursos ou competências associadas existentes na empresa para a produção de valor.

Cada definição ou conceito de modelo de negócio aborda diferentes características, resultando em uma variedade de classificação e de elementos que o compõem (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010).

No Quadro 4 são apresentados alguns conceitos sobre modelos de negócios, em ordem cronológica.

Quadro 4 – Conceitos de modelos de negócio

Autor	Conceito de Modelo de Negócio
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários

	atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.
Mahadevan (2000)	Define modelo de negócio como a reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.
Amit e Zott (2001)	Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.
Chesbrough e Rosebloom (2002)	É o elo que intermedia o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico de uma empresa.
Dubosson-Torbay <i>et al.</i> (2002)	É a arquitetura de uma empresa e sua rede de parceiros para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentável (p. 3).
Magretta (2002)	Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
Osterwalder; Pigneur (2003a); Osterwalder <i>et al.</i> (2005)	É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.
Morris <i>et al.</i> (2005)	Uma representação concisa de um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica que é direcionado para gerar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.
Shafer <i>et al.</i> , (2005)	É a representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
Voelpel <i>et al.</i> (2005)	É a forma de uma empresa realizar um negócio, baseado em uma proposição de valor organizacional para os seus clientes, a partir de suas estratégias visando atender os objetivos de seus diferentes públicos.
Zott e Amit (2008)	É a estrutura, conteúdo e gestão das transações entre uma empresa e seus parceiros, definindo os vínculos decorrentes.
Johnson, Christensen e Kagermann, 2009	Um modelo de negócio consiste na interligação de quatro elementos, que em conjunto criam e entregam valor. Esses elementos são: a proposta de valor, a fórmula de realização lucro, recursos-chave e processos-chave.
Teece, 2009	Um modelo de negócio articula a lógica de como a empresa suporta a proposta de valor para o cliente, em conjunto com uma estrutura de rendimentos e custos viável.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Orofino (2011).

A partir da leitura sobre os conceitos de modelos de negócio e influenciado pela perspectiva de Zott e Amit (2010), adota-se a seguinte definição para Modelo de Negócio:

representa a forma como uma empresa articula suas atividades, a fim de proporcionar valor aos seus clientes. Assim, o modelo de negócio é uma abstração que ajuda a explicar a forma como uma organização atua, diferente de uma visão operacional e tática (CAVALCANTE; KESTING; ULHØI, 2011). Outrossim, ela permite entender a organização de forma holística e sistêmica (GIROTRA; NETESSINE, 2014; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2010).

A seguir são apresentados os componentes de um modelo de negócio a partir de alguns autores pesquisados.

2.4.1 Componentes de um modelo de negócio

O modelo de negócio pode ser definido como um sistema formado por componentes que se relacionam de forma dinâmica (AFUAH; TUCCI, 2001). Diversos autores têm entendido que Modelos de Negócio são formados por um conjunto de elementos e aspectos, que, neste trabalho, serão referidos como “componentes”. Nessa perspectiva, não há apenas um conjunto de componentes proposto, mas sim, cada autor possui sua interpretação com distintos enfoques e nomenclaturas (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Como acontece com a definição de modelo de negócio, vários autores divergem quando tentam explicar quais componentes devem constituir um modelo de negócio.

Para Shafer, Smith e Linder (2005), existem quatro grandes categorias:

1. **Escolhas estratégicas;**
2. **Criação de valor;**
3. **Captura de valor;**
4. **Rede de valor;**

Quadro 5 – Categorias de modelo de negócio por Shafer, Smith e Linder (2005)

<u>Escolhas Estratégicas</u>	<u>Rede de valor</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente; • Proposta de valor; • Capacidades/ Competências; • Rendimento/Preços; <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes; • Oferta; • Estratégia; • Marca; • Diferenciação; • Missão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores; • Informação sobre o cliente; • Relação com o cliente; • Fluxos de informação; • Produtos/Serviços.

<u>Criação de valor</u>	<u>Captura de valor</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos/Posses; • Processos/Atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo; • Aspectos financeiros; • Lucro.

Fonte: Shafer, Smith e Linder (2005).

De acordo com Shafer, Smith e Linder, (2005), o modelo de negócio reflete as escolhas estratégicas da empresa e, quando devidamente elaborado, ajuda a articular e a fazer pressupostos fundamentais sobre os relacionamentos causa-efeito. A partir de Shafer *et al.* (2005), os componentes de um modelo de negócio foram classificados visando a uma representação da lógica de uma empresa em criar, capturar, configurar e entregar um valor para o cliente, de acordo com a rede de valor pretendida.

Afuah e Tucci (*apud* OSTERWALD, 2004) definem que um modelo de negócio deve responder às seguintes questões:

- **Qual o “valor” a oferecer ao cliente?**
- **Quais os clientes a disponibilizar este “valor”?**
- **Como estabelecer um preço para o “valor”?**
- **A quem cobrar esse “valor”?**
- **Que estratégias usar?**
- **Como fornecer o “valor”?**
- **Como assegurar vantagens sobre a entrega desse “valor”?**

Segundo Afuah e Tucci, o modelo de negócio tem um ponto central no “valor” e tem em conta os atores contribuintes para a criação do mesmo. Na sua concepção de modelo de negócio, é possível encontrar a seguinte lista de componentes apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Componentes de modelo de negócio identificados por Afuah e Tucci (2003)

COMPONENTES	QUESTÕES
Valor para o cliente	Está a oferecer aos seus clientes algo distintivo ou a um preço mais baixo que a sua concorrência?
Campo de ação	A que clientes se pretende oferecer esse valor e que limite de produtos e serviços engloba esse valor?
Preço	Como a empresa estabelece preço ao valor que providencia?
Fonte de rendimentos	Quem vai pagar, por quanto e quando? Deve definir

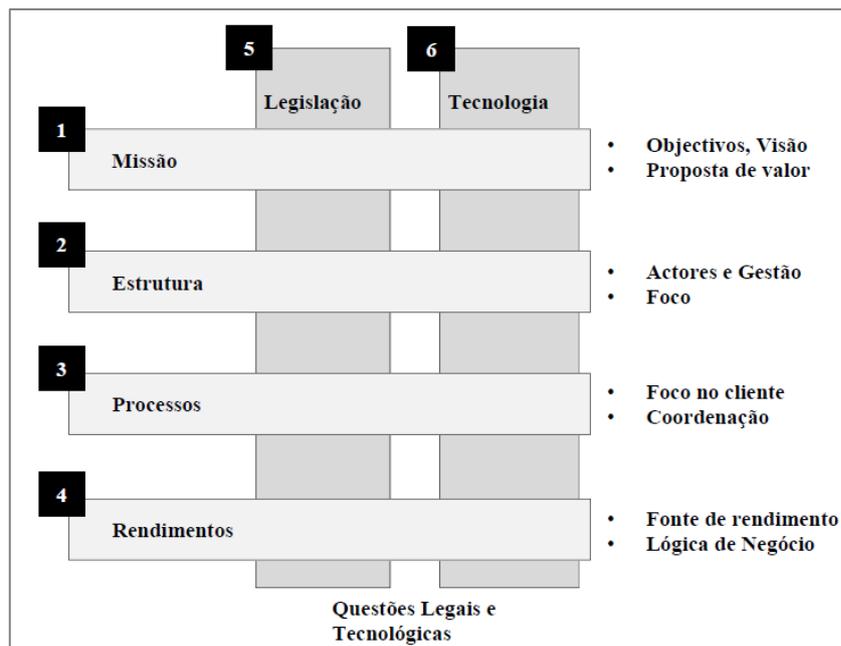
	quais as margens de acordo com o tipo de mercado em que atua e perceber, como este funciona.
Rede de atividades	Quais as atividades que a empresa deve executar para proporcionar o seu valor e quando o pode fazer? A rede deve explicar como essas atividades estão interligadas.
Implementação	Que estrutura organizacional, sistemas e pessoas deve considerar para que as atividades necessárias funcionem?
Capacidades	Quais são as suas capacidades e que ajustes deve fazer para colmatar possíveis falhas que eventualmente poderão surgir? Deve perceber se as suas capacidades são distintivas da concorrência e que estas permitem oferecer valor de melhor forma que a concorrência.
Sustentabilidade	O que a torna difícil de ser imitada por outras empresas? Deve definir como pode continuar a fazer dinheiro e a suportar a vantagem competitiva.

Fonte: Alexander Osterwalder (2004).

Para Alt e Zimmermann (2001), os elementos constitutivos de um modelo de negócio incluem seis componentes, conforme

Figura 5.

Figura 5 – Componentes de um modelo de negócio segundo Rainer Alt e Zimmermann (2001)



Fonte: Rainer Alt e Zimmermann (2001).

Alt e Zimmermann (2001) consideram:

1º) A missão como um dos elementos mais críticos, que proporciona uma visão geral da empresa, demonstrando os objetivos estratégicos e quais as propostas de valor.

2º) A estrutura como sendo o elemento que determina o foco de atuação, clientes, produto, agentes envolvidos e respectivos contributos.

3º) Os processos são vistos como o elemento que detalha a missão e a estrutura. Tem como objetivo demonstrar quais as atividades realizadas na cadeia de valor.

4º) Os rendimentos referem-se às fontes de rendimentos e à análise de investimento a curto, médio e longo prazo.

5º) A legislação, como o próprio nome indica, tem em vista aspectos legais a serem considerados no modelo de negócio.

6º) Tecnologia é o elemento que aborda os avanços dos desenvolvimentos tecnológicos e o seu importante impacto no modelo de negócio.

O Quadro 7 resume a definição de componentes do modelo de negócio.

Quadro 7 – Componentes do modelo de negócio identificados na literatura

Autores	Ano	Componentes do modelo de negócio
Kim e Mauborgne	2000	Rede de valor, cliente, proposta de valor, capacidades, receita/preços, custo

		e lucro.
Hamel	2000	<p>Quatro grandes componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia central: É a essência de como a empresa escolhe competir. Consideram-se incluídos na estratégia central, a missão da empresa, tipo de produto, mercado de atuação e diferenciação face à concorrência. 2. Recursos estratégicos: Toda a vantagem competitiva da empresa assenta num determinado recurso específico. Recursos estratégicos incluem, competências essenciais, pressupostos estratégicos e processos inerentes. 3. Relação com o cliente: divide-se em 4 subelementos. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Cumprimento dos requisitos e suporte, 3.2. Troca de informação e conhecimento, 3.3. Relações dinâmicas 3.4. Estrutura de preços. 4. Rede de valor que complementa e aumenta os recursos da empresa. Elementos da rede de valor incluem: fornecedores, parceiros e coligações.
Magretta	2002	Cadeia de valor subdividida pelas atividades relacionadas com a produção de algo (desenvolvimento, aquisição de matérias-primas, fabrico e processo de serviço/entrega) e pelas atividades associadas á venda de algo (descobrir e conquistar clientes, transacionar uma venda, distribuir o produto ou entregar um serviço).
Hedman e Kalling	2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes 2. Competitividade 3. Oferta 4. Atividades e Organização 5. Recursos 6. Fornecedores 7. Gestão empresarial
Morris et al.	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta: Como criar valor? 2. Características de mercado: Para quem criar valor? 3. Capacidade interna: Qual o nível de competência? 4. Estratégia competitiva: Qual a posição competitiva? 5. Características económicas: Como fazer dinheiro? 6. Características pessoais: Qual a disponibilidade de tempo e ambição da empresa?

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Castro Mota (2012).

2.4.2 Representações e propostas de modelos de negócio

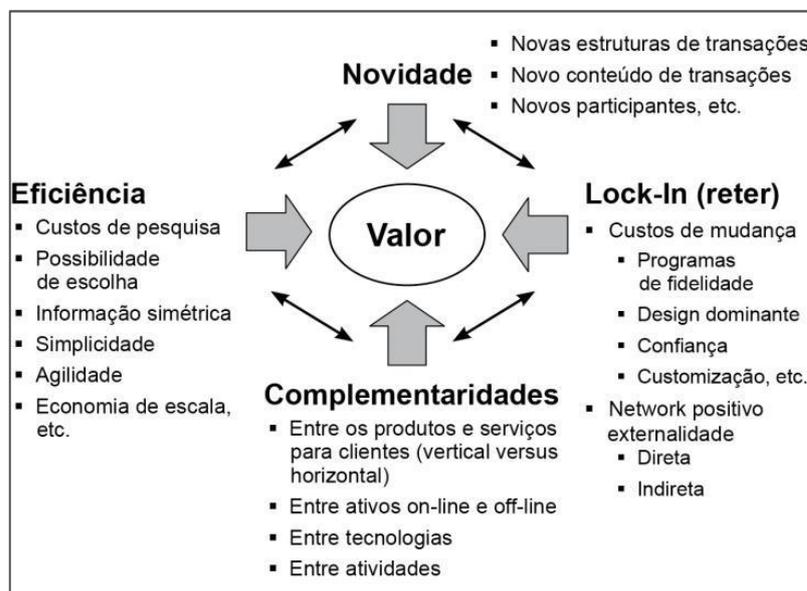
A seguir são apresentadas representações, propostas e significados de modelos de negócio sob perspectiva de alguns autores.

2.4.2.1 Representação por Amit e Zott (2001)

Segundo Amit e Zott (2001), um sistema de atividades é a chave para a compreensão do modelo de negócios de uma empresa, cujo objetivo é explorar uma oportunidade de negócio, criando valor para as partes envolvidas na transação. Assim, um sistema de atividade pode ser caracterizado por um conjunto de ações organizacionais interdependentes centradas em uma empresa e as atividades realizadas por esta e pelos seus parceiros, fornecedores ou clientes, etc. transcendem os limites da própria empresa e de seu entorno ou ambiente.

A interdependência entre as atividades é o ponto central de um sistema de atividades, que gera os insights que proporcionam a reflexão sobre a própria evolução do sistema, ao longo do tempo e de maneira compatível com as mudanças do ambiente em que a empresa estiver inserida, conforme apresenta a Figura 6.

Figura 6 – Representação gráfica do modelo de negócio por Amit e Zott (2001)



Fonte: Amit e Zott (2001, p. 504).

A interrelação entre o ambiente externo e interno da organização é a essência do modelo de negócio, de acordo com Amit e Zott (2001), porque define a forma como a empresa capta e gera valor a todas as partes envolvidas no processo.

2.4.2.2 Proposta de Osterwalder e Pigneur (2003a)

Osterwalder e Pigneur (2003a); Osterwalder e Pigneur (2003b) e Osterwalder (2004) apresentam uma proposição de ontologia para modelos de negócios pautados em quatro grandes blocos, influenciados pela abordagem do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), assim distribuídos:

a) Inovação do produto – descreve a proposição de valor para a organização e como esta oferece os seus produtos. Uma oferta é caracterizada por: descritivo, propriedades, ciclo de vida, nível de valor e nível de preço.

b) Relacionamento com o cliente: aborda como a empresa se mantém em contato com seus clientes e qual o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com os mesmos. Compreendem também o segmento de clientes, os canais para chegar aos clientes, o tipo de relacionamento a ser mantido. O relacionamento com o cliente descreve como e para quem será entregue a proposição de valor estabelecida pela empresa como seu diferencial competitivo.

c) Gerenciamento da infraestrutura: descreve as atividades, os recursos e as parcerias necessárias para prover a inovação do produto e o relacionamento com os clientes, a fim de atender à proposição de valor. Especifica as capacidades e recursos do modelo de negócio, seus proprietários e fornecedores, bem como quem executa cada atividade e como se relacionam uns com os outros.

d) Aspectos financeiros: descrevem o fluxo de receitas e de mecanismos de precificação adotados pela empresa, além de evidenciar como a empresa faz dinheiro com inovação de produto, relacionando ao cliente e ao uso da infraestrutura organizacional.

Osterwalder (2004), em sua tese de doutorado, amplia esses quatro blocos expandindo-os para nove elementos a partir da análise da literatura e da convergência encontrada nos autores pesquisados resultando em nove blocos a partir dos quatro pilares, conforme demonstrado no

Quadro 8.

Quadro 8 – Nove blocos do modelo de negócio por Osterwalder e Pigneur (2003a)

Pilar	Bloco de construção	Descritivo
Produto	Proposição de valor	É uma visão global do conjunto de produtos e serviços de uma organização e que tenha valor para o cliente.
Interface com o cliente	Target do cliente	É o segmento de clientes a quem uma

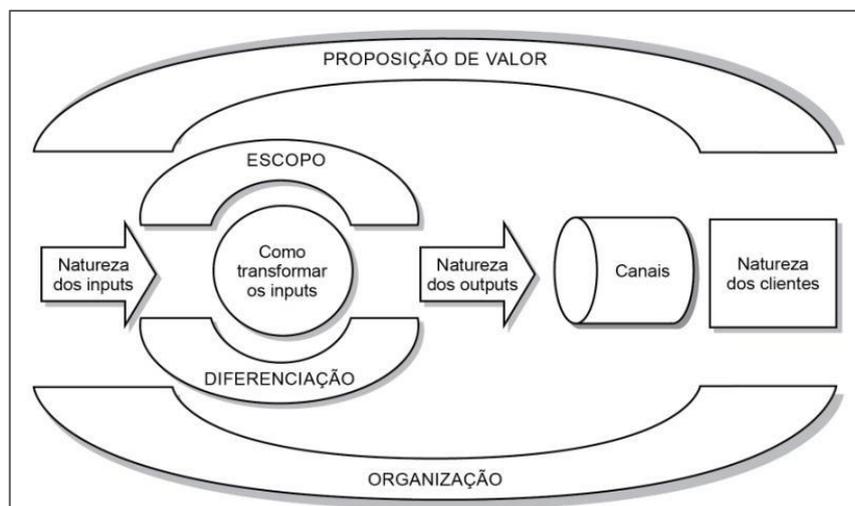
		organização deseja oferecer algo de valor.
	Canais de distribuição	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.
	Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes.
Gestão de Infraestrutura	Configuração de valor	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.
	Competência	É a habilidade para executar ações dentro de padrões replicáveis que sejam necessários para criar valor para os clientes.
	Parcerias	Acordos de cooperação entre duas ou mais empresas a fim de criar valor aos seus clientes.
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	É a representação em dinheiro de todos os significados adotados modelo de negócio.
	Modelo de receita	Descreve a maneira como a organização faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita.

Fonte: Osterwalder (2004, p. 43).

2.4.2.3 Framework do modelo de Yip (2004)

Para Yip (2004), a proposição de valor permeia os processos organizacionais e define a natureza dos clientes. Nesse modelo o destaque fica na transformação e na distribuição de processos de uma organização, em que o cliente ocupa uma posição ao final de todo o processo de produção e distribuição, conforme Figura 7.

Figura 7 – Framework de um modelo de negócio por Yip (2004)



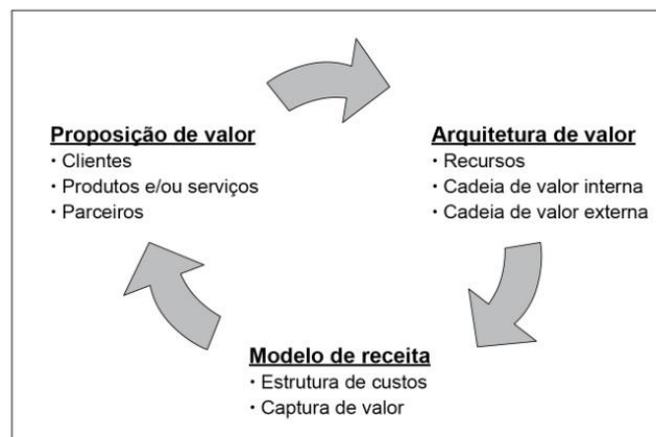
Fonte: Yip (2004, p. 19).

2.4.2.4 Representação do modelo de negócio de Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)

Os autores consideram três blocos de componentes que se relacionam para gerar valor, conforme mostra a Figura 8.

- a) Proposição de valor – cliente, produto, serviço e sócios ou parceiros no negócio.
- b) Arquitetura de valor – recursos da empresa; cadeia de valor interno e cadeia de valor externo.
- c) Modelo de receita – estrutura de custos, relacionada com a arquitetura do negócio de valor, e, valor de captura pela empresa, fatores que geram o lucro do negócio.

Figura 8 – Elementos de um modelo de negócio por de Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)



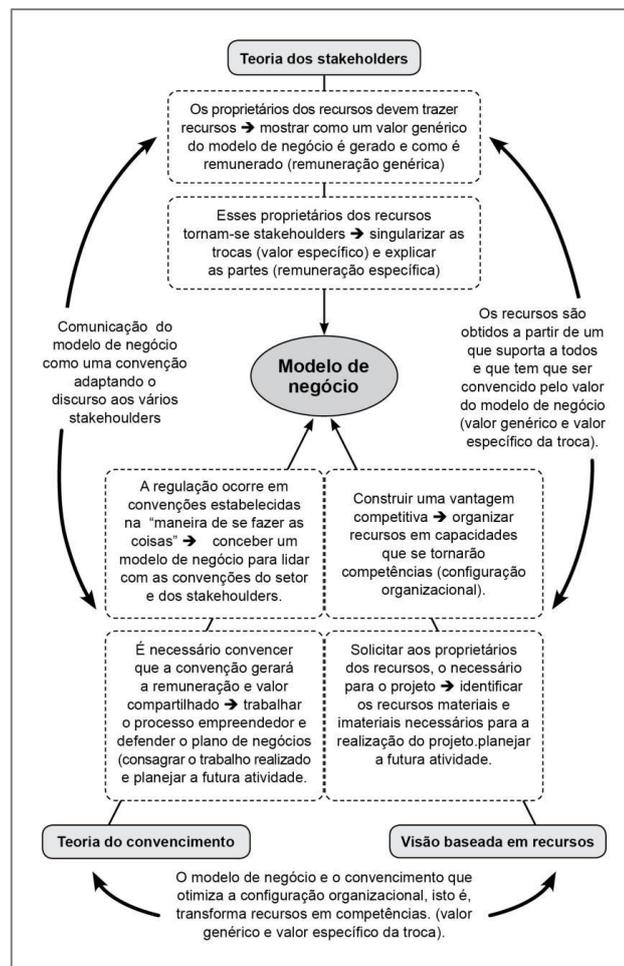
Fonte: Lehmann-Ortega e Schoettl (2005, p. 6).

A Figura 8 representa as três interligações dos componentes de um modelo de negócio proposto pelos pesquisadores.

2.4.2.5 Representação do modelo de negócio por Verstraete e Jouison (2007)

Verstraete e Jouison (2007) propõem um modelo de negócio para uma empresa que esteja sendo criada como uma ferramenta a ser utilizada para definir o *core business*, em torno do qual acionistas ou investidores aportam recursos. Para os autores, modelo de negócio é a representação da expressão de uma empresa de como o valor é gerado, remunerado e compartilhado, devendo tornar-se um acordo entre as partes envolvidas. Com três eixos principais e que são indissociáveis na sua realização, a Figura 9 apresenta as principais conexões evidenciando a sequência em que cada eixo acontece.

Figura 9 – Modelo de negócio e sua relação com as teorias teoria do convencimento, teoria dos *stakeholders* e visão baseada em recursos



Fonte: Verstraete e Jouison (2007, p. 12).

A visão baseada em recursos (VBR) relaciona-se com a teoria dos *stakeholders* (ST) considerando que os recursos são obtidos a partir da adesão ao modelo de negócio que é influenciado por esses, e que os transforma. A teoria do convencimento (TC) está relacionada ao modelo de negócio no momento em que este é concebido, considerando que recursos podem ser mobilizados. O convencimento é construído dentro de uma configuração ideal. Tanto a teoria do convencimento como a teoria dos *stakeholders* utilizam-se da persuasão para atrair outros parceiros e ampliar a adesão ao modelo.

2.4.2.6 Representação de modelo de negócio por Johnson et al. (2008)

Apresenta quatro elementos que compõem um modelo de negócio:

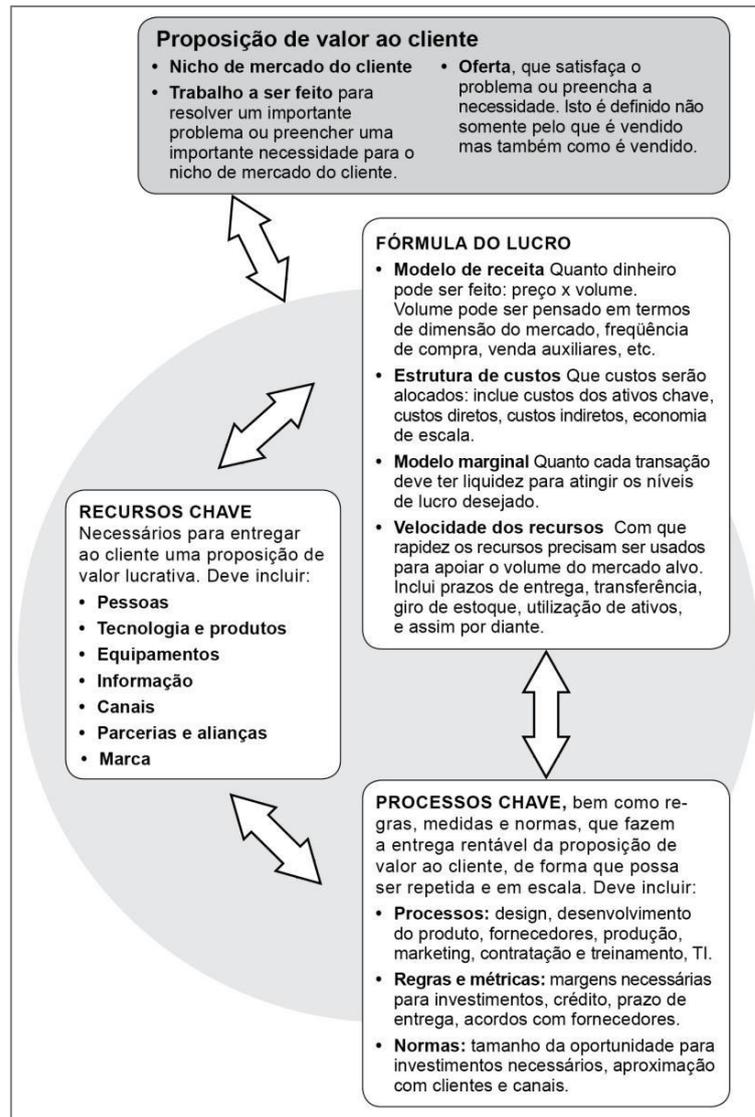
a) Proposição de valor do cliente – um modelo de negócio deve criar valor aos seus clientes através da realização de um serviço específico e necessário que deve ser entendido

em todas as suas dimensões. Quanto mais importante for o produto (bens e serviços) para o cliente e quanto menor for o nível de satisfação atual do mesmo com o que tem disponível, melhores serão as soluções para obter um alto grau de proposição de valor ao cliente.

b) Fórmula do Lucro – refere-se a como uma empresa cria valor para si ao mesmo tempo em que proporciona valor para o cliente. Considera os seguintes itens: origem das receitas, estrutura de custos, margem de lucro e capital de giro.

c) Recursos-Chave – considera recursos essenciais, como pessoas, tecnologia e processos, necessários para a entrega da proposição de valor ao cliente e para a empresa, considerando a interação entre tais elementos.

d) Processos-Chave – são os processos operacionais e gerenciais bem-sucedidos que permitem a uma organização entregar valor de forma que possa ser repetido, permitindo também promover um aumento de escala. Esses processos também incluem as áreas meio e fim de uma empresa, além das suas normas, regras e métricas.

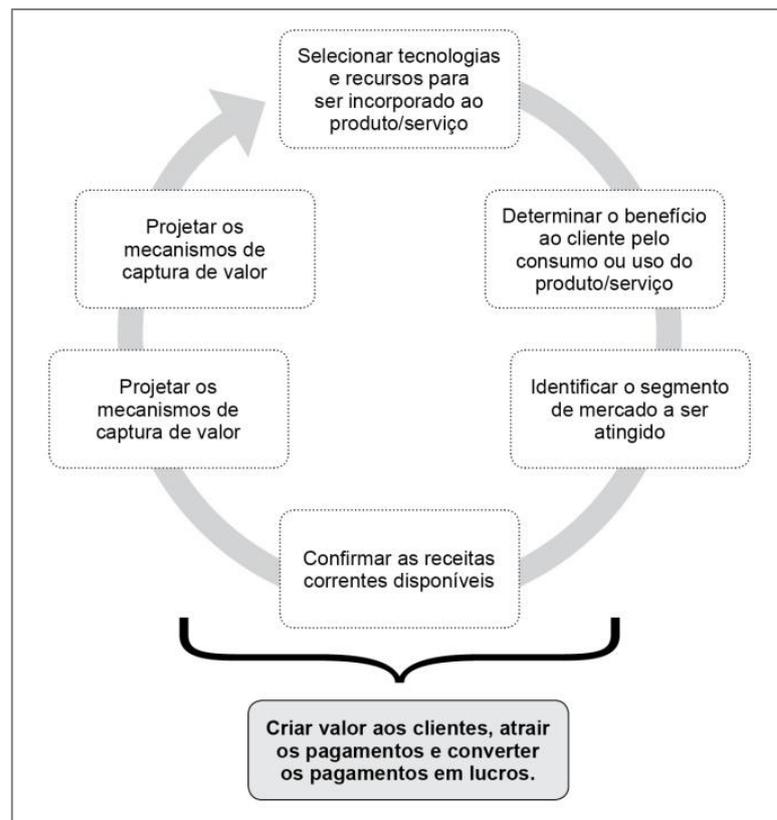


Fonte: Johnson *et al.* (2008, p. 60).

2.4.2.7 Representação por Teece (2010)

De acordo com Teece (2010), um modelo de negócio demonstra como uma empresa cria e agrega valor aos seus clientes, através da articulação lógica entres os elementos que o compõem. Demonstra também a estrutura de custos, receitas e lucros decorrentes do fornecimento deste valor, conforme apresenta a Figura 11.

Figura 11 – Representação de um modelo de negócio por Teece (2010)



Fonte: Teece (2010, p. 173).

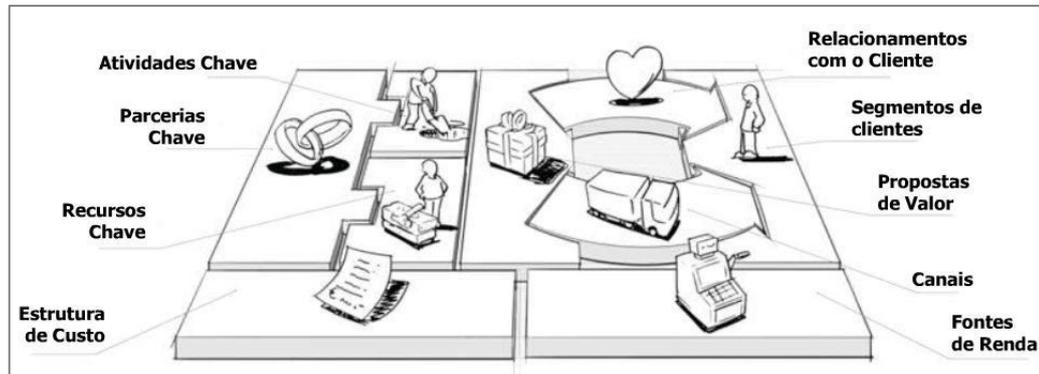
As interligações apresentadas em um modelo de negócio apresentadas na Figura 11 evidenciam como uma empresa define a sua estratégia para obter uma vantagem competitiva.

2.4.2.8 Representação por Osterwalder e Pigneur (2010)

Para Osterwalder e Pigneur (2003, 2011) um modelo de negócios deve descrever como o valor é criado, entregue e capturado por uma organização. Os autores explicam que o mesmo deve ser simples e de fácil compreensão, sem assingelar o funcionamento de uma empresa. Neste sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam o BMC como uma ferramenta de modelo de negócios de fácil descrição, na qual o cliente é posto como o combustível responsável por fornecer a energia para o funcionamento da organização. Tal modelo funciona como um quebra-cabeça, dividido em nove categorias básicas: Atividades-Chave (AC), Parcerias Principais (PP), Recursos Principais (RP), Estrutura de Custos (C\$), Relacionamento com Clientes (RC), Segmento de Cliente (SC), Proposta de Valor (PV), Canais (CN) e Fontes de Receitas (R\$). A interação entre as mesmas é representada pela

Figura 12, na qual é possível perceber as trocas entre os ambientes e *stakeholders* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 12 – Representação do ambiente para geração de modelos de negócio por Osterwalder e Pigneur (2010)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18-19).

Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que os nove componentes do Canvas abordam as quatro áreas principais de um negócio: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita).

Figura 13 – Os nove componentes do *Business Model Canvas* por Osterwalder e Pigneur (2010)

Componentes	Descrição	Perguntas norteadoras
Segmento de Cliente	São os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende atender.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Proposta de Valor	Diz respeito a uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece a um determinado cliente.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?
Canais	Diz respeito a forma como a empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar seus produtos (bens e serviços).	Através de quais Canais nossos Segmentos de Clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-

		benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?
Relacionamento com Clientes	Diz respeito aos tipos de relação que a empresa estabelece com os seus segmentos de clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?
Fontes de Receitas	Diz respeito ao dinheiro que a empresa gera a partir dos seus segmentos de clientes.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?
Recursos Principais	São os principais recursos necessários para empresa realizar sua proposta de valor.	Que Recursos Principais nosso Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com os Clientes? Fontes de Receita?
Atividades-Chave	Diz respeito as ações mais importantes para realização da proposta de valor.	Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita?
Parcerias Principais	Refere-se aos principais aliados identificados pela empresa para apoiar a realização da sua proposta de valor e reduzir os riscos do negócio.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades-Chave os parceiros executam?
Estrutura de Custos	São todos os custos envolvidos para operação do negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades-Chave são mais caras?

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 20-41).

Os autores acrescentam que o modelo de negócios é um *input* para a estratégia ser implementada por meio das estruturas organizacionais. No caso do Canvas, este possui quatro diferenciais:

1. Pensamento Visual, pois pode ser representado por desenhos e não um texto corrido;
2. Visão Sistêmica, pois permite visualizar a interação entre as partes, no caso os nove blocos;
3. Cocriação, pois devido às características anteriores viabiliza que pessoas de diferentes níveis, conhecimentos e experiências contribuam para a construção do negócio;
4. Simplicidade e Aplicabilidade, pois devido ao seu design e clareza permite que o modelo seja construído e corrigido em menos tempo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2001; SEBRAE, 2013b).

Figura 14 – *The Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), SEBRAE (2013b) e Veras (2014), os componentes localizados no lado direito (relacionamento com clientes, segmento de cliente, canais e fontes de receitas) retratam a forma em que a empresa pretende gerar valor para o cliente. Já os do lado esquerdo (atividades-chave, parcerias principais, recursos principais e estrutura de custos) envolvem as questões estruturais do negócio como, por exemplo, o que será feito, recursos e parcerias. O bloco proposta de valor funciona como um intermediário entre os lados. Valer ressaltar que não existe uma regra para o preenchimento do Canvas. Tal ação pode ser iniciada por qualquer componente.

Por conseguinte, Orofino (2011) e Macedo *et al.* (2013) explicam que a proposta do Business Model Canvas é possibilitar que qualquer indivíduo tenha condições de criar um modelo de negócios e, se for o caso, alterá-lo. Os autores acrescentam que a linguagem comum permite que experiências e ideias sejam compartilhadas entre as pessoas envolvidas no processo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que orientam a pesquisa de campo. São abordados aspectos como as características principais da pesquisa, o modelo de análise, o perfil da amostra e o instrumento de coleta e de análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa em pauta é exploratória, descritiva e prescritiva. As pesquisas exploratórias visam a proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o problema em estudo. São preferidas em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem (VIEIRA, 2002). É descritiva porque procura descrever os recursos estratégicos identificados nas percepções dos pesquisados. Tem caráter prescritivo porque procura apresentar uma proposta de recursos estratégicos para o desenvolvimento do setor turístico da cidade de Urubici/SC.

Quanto à abordagem utilizada no estudo, esta é qualitativa. Tal abordagem possibilita ao pesquisador conhecer e compreender a realidade, segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, para que haja condições de apresentar uma proposta de recursos estratégicos para o desenvolvimento do setor turístico do município.

3.2 MÉTODO

A pesquisa classifica-se como um estudo de caso, já que o mestrando procura conhecer, identificar, analisar e descrever os recursos estratégicos que poderão sustentar o modelo de negócios para o desenvolvimento do setor turístico da cidade de Urubici/SC.

As fases utilizadas na realização dos estudos de caso, descritas por Yin (2001), serviram de referencial para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, o protocolo, exigiu do mestrando a elaboração de documento formal com os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que estavam sendo adotadas na condução da pesquisa: o mestrando explicou o projeto, o tema, os objetivos e os assuntos abordados, ressaltando a necessidade de utilização de documentos e de depoimentos de empresários da área do turismo, representantes de associações/sindicatos da área do turismo, representante da prefeitura da cidade de

Urubici/SC relacionado à secretaria de turismo e representante de residentes da cidade (informações descritivas, informações explanatórias).

Na segunda fase do estudo foram colhidas as evidências para o entendimento dos recursos estratégicos referentes ao desenvolvimento do turismo na cidade de Urubici/SC: envolveu a análise de documentos e dos depoimentos coletados em entrevistas e de observações, conforme etapas descritas no tópico 3.5. Assim, foram utilizadas várias fontes de evidência, visando a triangulação de dados frente aos fundamentos teóricos e empíricos que poderiam colaborar no entendimento do assunto pesquisado.

De posse das evidências colhidas, os dados e as informações foram organizados e agrupados, tendo-se em vista as proposições iniciais do estudo. Duas estratégias gerais foram usadas: a análise foi feita com base nas proposições teóricas e na estrutura descritiva para verificar os padrões de relacionamento, consistência e coerência entre os dados e informações coletadas.

3.3 CONTEXTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em 02 (duas) etapas:

Num primeiro momento, na cidade de Urubici/SC, obtendo informações com os *stakeholders*, órgãos responsáveis e líderes do setor turístico da cidade, a fim de identificar os recursos estratégicos que fundamentam o modelo de negócios vigente.

Num segundo momento, entregar a proposta de modelo de negócios com novos recursos estratégicos para o desenvolvimento do turismo da cidade.

A pesquisa contemplou 06 (seis) entrevistados da cidade de Urubici/SC, sendo 02 (dois) empresários da área do turismo, 02 (dois) representantes de associações/sindicatos da área do turismo, 01 (um) servidor público da Prefeitura da cidade de Urubici/SC relacionado à Secretaria de Turismo e 01 (um) morador da cidade. Por motivos de sigilo e colaboração com o projeto os nomes não serão publicados. Nesta direção, os entrevistados pesquisados foram denominados de: “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”.

3.4 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise compreende os temas com seus respectivos pontos correspondentes, divididos em 04 (quatro) assuntos principais que apresentam dimensões e categorias próprias, conforme disposto no Quadro 9.

Quadro 9 – Assuntos, dimensões, categorias e questões do modelo de análise

Assunto	Dimensões	Categorias	Questões
Ambiente Institucional / Isomorfismo	Normativo	Normas e regulamentações criadas pelas entidades de classe, associações.	Quais normas e regulamentações definidas por entidades de Classe/Associações em âmbito federal/estadual/municipal tem contribuído e/ou dificultado o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?
	Mimético	Melhores práticas adotadas pelo setor turístico	Você como empresário/morador/agente público/agente privado do setor, tem buscado/identificado melhores práticas implantadas em outras regiões do Brasil e do Exterior? Se sim, quais práticas?
	Coercitivo	Leis que provém do governo	Quais normas e regulamentações definidas pelo Governo em âmbito federal/estadual/municipal tem contribuído e/ou dificultado o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?
Recursos Externos	Clientes	Acolhimento	Quais recursos estratégicos são relevantes para o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?
	Parceiros	Benefício	De que forma as parcerias poderiam colaborar no desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?
	Naturais	Encantamento/zelo	Quais aspectos naturais favorecem o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?
	Concorrentes	Inovação	Na sua opinião a concorrência é um ponto positivo ou negativo? Ela contribui para o setor implementar inovações?
	Fornecedores	Apoio	Os fornecedores de serviços e produtos existentes contribuem ou não para o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC? Os governos estadual e municipal deveriam incentivar o desenvolvimento de novos fornecedores? Quais?
Recursos Internos	Físicos	Equipamentos, localização	Quais recursos físicos favorecem o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?
	Humanos/Pessoais	Qualificação Estilo de Gestão	A equipe que trabalha na pousada é qualificada e contribui para o

			desenvolvimento do turismo? O estilo de gestão proporciona bem-estar e segurança?
	Organizacionais	TI da informação e da comunicação Campanhas de Marketing Serviços prestados	A pousada oferece serviços de tecnologia da informação suficientes para deixar o hóspede bem informado? A variedade de serviços prestados pela pousada está de acordo com a expectativa/necessidades dos clientes?
	Financeiros	Orçamento e preço praticado	Os preços praticados pelas pousadas e hospedarias respeitam um mínimo acordado? Os preços praticados estão no nível adequado à situação econômica do País? Os preços praticados beneficiam a atratividade de novos clientes? Os preços praticados beneficiam o desenvolvimento das pousadas?
	Reputacionais	Imagem	A imagem deixada pela cidade favorece o retorno do turista à região? A imagem deixada pelas pousadas favorece o retorno do turista à região?
	Marketing	Canais de relacionamento com os clientes Campanhas de marketing	As campanhas de marketing feitas pela pousada têm contribuído para atrair novos clientes? Os canais de relacionamento com os clientes estão atualizados? Os canais de relacionamento com os clientes sanam as dúvidas dos turistas quanto às atrações? Há um espaço para informações de pontos turísticos (com valores, localização, infraestrutura) para os turistas?

Fonte: Produção do próprio autor, a partir da revisão bibliográfica constante na dissertação, 2021.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente são analisados os recursos estratégicos que sustentam o modelo de negócios do turismo atual da cidade de Urubici/SC, por meio de documentos pertinentes à regulamentação, atribuições e programas relacionados ao turismo, complementados por entrevistas com os *stakeholders*, órgãos responsáveis e líderes do setor turístico.

A segunda etapa compreende a entrega da proposta e de melhoria com recursos estratégicos para o desenvolvimento do turismo, por meio de uma tabela orientativa.

A análise dos dados é feita de forma descritiva, por meio de quadros com os fatores de caracterização do ambiente institucional e técnico com recursos estratégicos para o desenvolvimento do turismo.

Quadro 10 – Etapas da pesquisa e técnicas de coleta de dados

Etapa da Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Sujeitos
a) Caracterizar as políticas atuais do sistema turístico da cidade de Urubici/SC.	– Análise documental, entrevista semiestruturada	Secretaria de Turismo; Prefeitura; Empresariado; Líderes da Comunidade; Representantes de Classe.
b) Identificar os recursos estratégicos dos modelos de negócios do turismo da cidade de Urubici/SC.	– Análise documental, entrevista semiestruturada	Secretaria de Turismo; Prefeitura; Empresariado; Líderes da Comunidade; Representantes de Classe.
c) Entrega com os principais recursos estratégicos encontrados.	– Análise documental, entrevista semiestruturada	Secretaria de Turismo; Prefeitura; Empresariado; Líderes da Comunidade; Representantes de Classe.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A análise documental envolveu o estudo de fontes, bibliografias (livros e artigos) e a busca sistemática da produção acadêmica de teses e de dissertações acerca do tema no período de 2004 a 2019. A análise documental teve por objetivo analisar um ou vários documentos acerca do turismo no município, visando caracterizar, identificar e validar os recursos estratégicos, assim como outras informações pertinentes ao tema.

Uma vez concluída a fase da análise documental e de posse dos fundamentos teóricos e práticos apresentados na revisão bibliográfica e no modelo de análise, o mestrando elaborou o roteiro de entrevista, contendo 14 (quatorze) questões.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, em virtude da pandemia de Covid-19, em horários agendados, e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. O mestrando não levou em conta os equívocos semânticos e gramaticais na reprodução do que foi dito pelos sujeitos entrevistados. As falas dos entrevistados foram agrupadas por assunto pesquisado.

Após a realização dessa fase de tratamento das informações coletadas e organizadas por categoria, foi feita a análise e a interpretação, triangulando-se estas com os fundamentos teóricos e empíricos. A técnica da triangulação abrange a descrição e a compreensão do foco em estudo. Tal técnica parte do princípio de que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social sem significados e sem vinculações estreitas e essenciais com um macro realidade social (TRIVINOS, 1987). O uso dessa técnica foi relevante pelo fato de o

mestrando ter utilizado diferentes técnicas de coleta de dados para melhor compreender o assunto em estudo, como por exemplo, a análise documental e a entrevista.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo geral descrever os recursos estratégicos para o desenvolvimento do turismo do município de Urubici/SC. Mesmo com o alcance deste objetivo, convém citar algumas limitações do estudo:

a) A pesquisa é um estudo multicaso, abrangendo os depoimentos de 06 agentes de mudança e responsáveis pelo desenvolvimento do turismo da cidade. Os depoimentos de outros setores, como os da área agrícola, não foram considerados na pesquisa.

b) A pesquisa envolveu apenas os depoimentos de agentes de mudança que atuam e/ou residem na cidade de Urubici/SC. Não houve pesquisa e/ou coleta de informação/depoimento de moradores de outras cidades próximas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE URUBICI/SC NAS PERCEPÇÕES DOS PESQUISADOS

O capítulo apresenta as percepções dos pesquisados, as quais são descritas e analisadas diante de dados, de informações documentais e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área.

4.1 INFORMAÇÕES DOS ENTREVISTADOS PESQUISADOS

A pesquisa contemplou 06 (seis) entrevistados da cidade de Urubici/SC, sendo 02 (dois) empresários da área do turismo, 02 (dois) representantes de associações/sindicatos da área do turismo, 01 (um) servidor público da Prefeitura da cidade de Urubici/SC relacionado à Secretaria de Turismo e 01 (um) morador da cidade. Por motivos de sigilo e colaboração com o projeto, os nomes não serão publicados. Nesta direção, os entrevistados pesquisados foram denominados de: “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”.

Dimensão Normativa – Existem normas e regulamentações definidas por entidades de classe/associações em âmbito federal/estadual/municipal que tem contribuído e/ou dificultado o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?

As instituições ou órgãos oficiais de turismo, nos níveis federal, estadual, municipal e distrital, cumprem o papel de articular os atores sociais que compõem sua rede social. A eles cabe a elaboração de programas, projetos e atividades de âmbito internacional, nacional, regional e local, reunidos em um plano de turismo. Em se tratando da esfera pública federal, atualmente o órgão superior de turismo é o Ministério do Turismo e atua como máximo responsável pela orientação e coordenação de suas atividades. Nos últimos 70 anos, essa competência foi exercida por diversas instituições, a citar: Divisão do Turismo, Combratur, Ministério da Indústria e Comércio, Embratur (quando passou a constituir-se como instituto), Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, Ministério do Esporte e Turismo e, finalmente, Ministério do Turismo (MTur), hoje órgão executivo direto e autônomo, conferindo um status de primeira importância para as políticas públicas, como alternativa ao desenvolvimento do país e de suas macro regiões.

Apesar de o turismo rural e as políticas públicas para seu desenvolvimento ainda serem incipientes, George, Mair e Reid (2009, p. 199) afirmam que “o papel da política pública é um dos aspectos fundamentais do desenvolvimento do turismo – e ainda é um dos menos discutidos”. Dentro dessa conjuntura, a implementação e o desenvolvimento da atividade do turismo rural passaram a ser mediados por um conjunto de normas ou regulamentações, baseadas em leis e consideradas indispensáveis para sua viabilização. Assim, por exemplo, diversos regulamentos apresentam normas relativas a impostos, taxas, licenças, códigos e matrículas; ou orientam nos casos em que permissões podem ser requeridas. Esses fatores podem estar relacionados à localização da empresa (cidade ou mesmo região), a atrações oferecidas, ao sistema de contratação dos empregados, e assim por diante.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Sinto falta de uma norma que estabeleça diretrizes quanto à criação de pousadas na cidade. Há um crescimento acelerado, porém desorganizado. (Entrevistado “A”).

Hoje o que se vê é exatamente o oposto da pergunta. Há falta de regulamentações definidas para se desenvolver o turismo. Não há nada que auxilie, tampouco dificulte o desenvolvimento do turismo na cidade, pois justamente não há normas. (Entrevistado “B”).

Não tenho conhecimento de alguma norma ou regulamentação que beneficie ou dificulte o turismo. Acredito até que não tenha. Mas a gestão atual está procurando aprimorar esse lado, é o que eu vejo. (Entrevistado “C”).

Desconheço, sinceramente. Há regimentos que devemos seguir, assim como orientações. Mas uma regulamentação não. (Entrevistado “D”).

A prefeitura da cidade está promovendo aos poucos as diretrizes quanto à regulamentação. O crescimento da cidade é algo diário, exponencial. Ainda estamos buscando reconhecer todos os participantes para conseguir mapear, e assim promover diretrizes nesse sentido. (Entrevistado “E”).

Não consigo visualizar nenhuma regulamentação que impeça o desenvolvimento. Cada morador, com sua ideia, pode acrescentar ao desenvolvimento da cidade. (Entrevistado “F”).

Os depoimentos coletados evidenciam a ausência de normas e regulações bem definidas no tocante ao avanço do turismo na cidade, mais precisamente no avanço da construção e crescimento das pousadas no perímetro urbano e rural.

Observa-se, ainda, que o desconhecimento é parte comum dos entrevistados, o que compactua com a ideia de que a cidade não se encontra sob um plano bem definido, o que pode gerar em um crescimento desorganizado.

A presença ou ausência de atores pode gerar um processo de homogeneização devido à semelhança de conhecimento e ideias que esses compartilham, seja em decorrência de sua base de formação ou de sua rede de relacionamento entre os responsáveis por essas atividades nas demais unidades (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Tal associação pode levar à convergência sobre quais seriam as melhores formas de realizar suas atividades e em que condições. Esse processo pode ser fruto da própria atuação e socialização dos atores dentro do ambiente organizacional, por meio da participação de conselhos, grupos de trabalho, cursos dentre outras atividades que permitam a sua interação (CAO; LI; WANG, 2014).

A implicação de regras normativas podem ser evidentes para os atores de uma organização ou aceita por estes atores ainda pela força da opinião pública ou mesmo uma imposição legal. Instituições envolvem decisivamente obrigações normativas aos atores sociais, já a institucionalização envolve o processo de aceitação pelo qual processos sociais e obrigações passam a ter um status regra no pensamento e na ação social dos atores (MEYER; ROWAN, 1991).

Dimensão Mimético – Existem melhores práticas implantadas em outras regiões do Brasil e do Exterior que sirvam de exemplo ao turismo do município?

O isomorfismo mimético, caracterizado pelos movimentos que, de acordo com Dimaggio e Powel (1991), se aplicam às tentativas de imitar outras organizações, fazem com que as instituições de educação superior introduzam práticas descontextualizadas em seu percurso estratégico, prejudicando oportunidades que poderiam ser aproveitadas no contexto da internacionalização e impedindo que, de fato, a construção de um modelo aplicado à internacionalização como um elemento estratégico.

Resultam das incertezas de mercado, ambiguidade organizacional e desvantagens perante a concorrência em determinado setor ou indústria, levam a uma necessidade de estabilidade e equilíbrio organizacional que leva muitas empresas a imitar ou reproduzir os comportamentos utilizados em outras organizações para, desta forma, assegurar o funcionamento organizacional.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Temos como prática um bom atendimento. É isso que prezamos. Já visitei lugares maravilhosos, mas com atendimentos ruins, o que fez a viagem perder seu brilho.

Portanto, a melhor prática que vejo é prestar um bom atendimento, em qualquer área de negócio. (Entrevistado “A”).

Gramado. É um lugar que procuro replicar aqui. Lá se vê profissionais com um bom preparo para recepção dos turistas, coisa que pouco se vê aqui. Temos que entender que a cidade vive disso, e por isso precisamos estar melhorando diariamente. (Entrevistado “B”).

Fomos visitar a região de Bonito, no Mato Grosso do Sul. Tivemos uma troca de experiências muito bacana com o empresariado de lá. Prezam muito pelo acolhimento do turista. Aqui precisamos melhorar nesse sentido. (Entrevistado “C”).

Não precisamos ir longe para identificar bons exemplos para “copiar”. A região de treze tílias, por exemplo. Não é uma região muito visitada quanto aqui, mas é uma escola no quesito recepção e atendimento. (Entrevistado “D”).

Já tive experiências internacionais, mas para viagens particulares. Região de Londres, por exemplo. Sabemos e temos preocupação com nosso atendimento. Mas a capilaridade é grande e isso acaba nos deixando ineficientes para atender a todos com uma qualidade alta. (Entrevistado “E”).

Não tenho uma região para exemplificar. O que faço aqui é demonstrar afeto e respeito pelo cliente, pois sabemos que veio para conhecer e descansar. Vivemos disso, por isso precisamos cuidar cada vez mais. (Entrevistado “F”).

Os depoimentos coletados revelam que não há uma melhor prática em comum entre os entrevistados, o que também se evidencia no quesito atendimento. Para alguns, o município preza por qualidade. Para outros, há uma ausência nessa categoria.

Uma organização que serve de modelo para o isomorfismo mimético pode não saber ou não desejar ser imitada. Serve de fonte prática e conveniente de imitação para aquelas que, em momento de incerteza, executam ações onde creem ser uma cópia conveniente e adequada diante da incerteza. Neste sentido, involuntariamente, os modelos gerenciais ou administrativos poderão ser imitados e difundidos quando por intermédio da transferência ou substituição de pessoal que possua o conhecimento necessário. Organizações formais também transferem conhecimento prático para outras por meio de empresas de consultorias diante de soluções dadas a uma organização que pode também ser útil a outras interessadas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1991) advogam que, como reflexo dentro de determinados domínios, as organizações se tornam mais homogêneas e cada vez mais organizadas em torno dos ritos e cerimônias, tendo como base estas maiores organizações.

Dimensão Coercitiva – Existem normas e regulamentações definidas pelo Governo em âmbito federal/estadual/municipal que tem contribuído e/ou dificultado o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?

As forças coercitivas estão frequentemente associadas a fatores estatais e podem ser compreendidas por ameaças ou pelo próprio uso da força por um poderoso agente. Já as forças normativas advêm de expectativas e imposições culturais nas quais os atores se sentem honrados a corroborar através de sua afiliação profissional. As forças miméticas, por sua vez, são pressões que apresentam algum valor através da imitação, pois o comportamento imitado apresenta algum tipo de efetividade (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Sznajder, Przezbórska e Scrimgeour (2009) afirmam que, de acordo com as leis domésticas de diferentes países, existem também regulamentações especiais para instituições que possuem serviços de alojamento nas propriedades rurais. Empreendimentos turísticos como hotéis-fazendas, pousadas rurais e campings podem ser submetidos a regulamentações específicas com a exigência de cumprimento de requisitos higiênico-sanitários.

As regulamentações legais podem ser encontradas de forma detalhada em jornais oficiais, sites do governo estadual, nacional e de prefeituras, bem como em outros documentos legais. Ressalta-se que é muito importante investigar todas as regulamentações para evitar infrações, multas ou interrupções no negócio de turismo rural.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Da mesma forma que das entidades de classe, não vejo algo para utilizar como exemplo. (Entrevistado “A”).

Nem que auxilie, nem que dificulte. Por enquanto estamos evoluindo sem muitas regras, digamos assim. Isso pode ser bom ou ruim, vai de cada um saber respeitar as próprias regras da cidade. (Entrevistado “B”).

A nível federal sabemos que há recursos que poderiam vir para a cidade. E talvez por falta de uma regulamentação bem definida, a cidade acaba não sendo prestigiada. (Entrevistado “C”).

Talvez alguma regulamentação estadual, como limites de trailers na cidade, possa ajudar. Percebemos que houve um aumento considerável desse tipo de turismo aqui. É um cliente que não consome tanto e que deixa resíduos sempre que vem. Nisso poderia ter alguma norma para impedir. (Entrevistado “D”).

Há normas de turismo que o município conhece e que ajudam no controle e no planejamento da cidade, mas não é algo que impeça ou auxilie diretamente no desenvolvimento. (Entrevistado “E”).

Desconheço totalmente. Não conseguiria opinar. (Entrevistado “F”).

Os depoimentos coletados denotam uma ausência na dimensão coercitiva, assim como observada na dimensão normativa. Comenta-se sobre questões do dia-a-dia da cidade, como a utilização de trailers em locais não específicos e falta de uma coerção na questão de pagamento de tributo para todos os *players* da área do turismo.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais as mesmas dependem e também influenciadas pelas expectativas culturais da sociedade em que se relacionam. Estas pressões podem ser representadas por intermédio da coerção, da persuasão ou decorrentes de convite para conluio (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O mecanismo isomórfico coercitivo se origina das influências políticas e da legitimidade, que correspondem às leis e às regras impostas. Representa os mecanismos que uma organização possui para regular outras organizações em função da coerção. O governo pode ser um mecanismo coercitivo perante a cobrança para o cumprimento de leis.

Para Meyer e Rowan (1991), quando o Estado e outras grandes corporações racionalizados ampliam seus domínios a outros parâmetros da vida social, as organizações refletem no maior número de regras institucionalizadas e legitimadas pelo próprio Estado que as originou e dentro dele.

Dimensão Clientes – Quais pontos podem ser citados como positivos e negativos relacionados aos clientes, no tocante ao desenvolvimento do turismo na cidade de Urubici/SC?

Segundo Grönroos (2004), os clientes ficam satisfeitos com a qualidade percebida desde que o sacrifício envolvido – preços e custos de relacionamento – não seja demasiadamente alto. Clientes satisfeitos podem tornar-se comprometidos com o fornecedor ou prestador de serviços porque confiam na outra parte ou estão contentes com o nível de sacrifício envolvido no relacionamento. Os clientes já existentes podem aumentar seu volume de negócios com o prestador de serviços e novos clientes serão atraídos para a organização.

A satisfação do consumidor é fonte de *feedback* sobre a qualidade das decisões de marketing de uma organização, influenciando decisivamente a formação da intenção de compra futura do consumidor. Os consumidores satisfeitos costumam fazer comunicação boca

a boca sobre uma experiência de compras positiva, afetando diretamente a viabilidade e a lucratividade de uma empresa (FREDERICO; ROBIC, 2006).

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

O cliente de Urubici/SC deve ser considerado como um ponto importante no desenvolvimento do turismo, pois é ele quem o promove ou quem o despromove. É necessário atenção e cuidado com os nossos turistas. (Entrevistado “A”).

O turista, nosso principal cliente, é quem ditará as regras do jogo. É ele quem fará de Urubici/SC uma cidade grande ou pacata, pois a experiência que ele receber aqui vai permanecer por muito tempo e certamente compartilhará com outras pessoas. (Entrevistado “B”).

O *feedback* e o marketing boca-a-boca. Esses são pontos muito positivos e que agregam o nosso desenvolvimento. Uma boa empresa precisa ouvir seu cliente e trabalhar essa parte. (Entrevistado “C”).

Principal ponto negativo é a depredação do patrimônio público. Muitos vêm até a cidade e deixam seus resíduos em qualquer lugar, suas assinaturas em pedras, suas marcas em cachoeiras. É incrível a criatividade das pessoas em destruir aquilo que não é delas. (Entrevistado “D”).

Pontos positivos são a forma como deixam suas avaliações, muitos já são até amigos pessoais. O que posso deixar de negativo é a questão da falta de respeito em muitos pontos turísticos. Estacionam em qualquer lugar, etc. (Entrevistado “E”).

O município tem muito a crescer com nossos clientes. É importante ter uma visão clara que o turista sempre voltará caso goste. E que precisamos tratá-lo da melhor forma possível. É assim que se desenvolve um turismo, com experiência, entregando aquilo que foi contratado. (Entrevistado “F”).

Gerar consumidores satisfeitos, e, assim, vendas futuras, exige que os consumidores continuem a acreditar que a marca ou o serviço atenda a suas necessidades e ofereça valor superior depois que eles o usam (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

O cliente satisfeito não pedirá reparações, pois a transação em particular atendeu a seus anseios. Todavia, o cliente meramente satisfeito não retornará, não se tornará um cliente fiel e, na maioria das vezes, não se transformará num entusiasmado vendedor do serviço. Para que isso aconteça, é necessário no mínimo que o cliente se veja como muito satisfeito (CORRÊA; CAON, 2002).

Para Sheth, Mittal e Newman (2001), os clientes estabelecidos já estão satisfeitos com a empresa. A não ser que exista um forte motivo para fazê-lo, os clientes estabelecidos provavelmente não trocarão seus fornecedores atuais. Se um concorrente deseja conquistar os clientes satisfeitos de uma empresa, deve oferecer um valor significativamente maior, seja na forma de preços mais baixos, seja de um desempenho mais alto. Os autores afirmam que os custos dos clientes insatisfeitos são assombrosos: 96% dos clientes insatisfeitos não se

queixam de atendentes rudes, mas 90% deles não voltam a comprar do mesmo fornecedor ou contam sua história para pelo menos nove outras pessoas, e 13% desses ex-clientes insatisfeitos contarão sua experiência para mais de 20 pessoas. A insatisfação, portanto, tem ampla divulgação e desestimula a lealdade.

Dimensão Parceiros – De que forma as parcerias poderiam colaborar no desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?

O planejamento de uma parceria ou de uma concessão caracteriza-se por um processo que envolve diferentes etapas, tais como a observação da base legal e dos instrumentos que orientam as parcerias na administração pública; a definição e a modelagem do arranjo institucional mais adequado para cada contexto e unidade de conservação; a realização de estudos de viabilidade econômica; a adoção de mecanismos de participação social na definição dos modelos (RODRIGUES; GODOY, 2013).

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

De muitas formas. Hoje a parceria é algo muito forte na cidade, pois todos acabam se ajudando e isso promove um laço entre as empresas e famílias. (Entrevistado “A”).

Exemplo, quando um turista chega em frente à minha pousada, mas eu já estava com os leitos preenchidos. Eu comunico no grupo dos empresários sobre a demanda existente, e logo se consegue algo. Isso é normal por aqui, esse tipo de parceria ajuda a todos. (Entrevistado “B”).

Há parcerias entre pousadas, mas não há parcerias vindo da parte pública. Isso é uma crítica que deixo registrada aqui. Sei que a gestão atual está procurando estreitar as relações, mas está longe ainda do ideal para uma cidade tão requisitada como a nossa. (Entrevistado “C”).

Parceria é a palavra-chave em Urubici/SC. Há uma comunidade forte e isso é visível quando se chega à cidade. Os empresários se ajudam, indicando uns aos outros, como também entre restaurantes. (Entrevistado “D”).

Sem dúvida as parcerias entre todos é um dos pontos fortes de Urubici/SC. Desde a padaria até a pousada mais elegante, todos se ajudam e cooperam para o desenvolvimento. (Entrevistado “E”).

Há diversas formas de se beneficiar com parcerias. Há parcerias entre cidades, por exemplo. O mesmo turista que visita as vinícolas em São Joaquim é o que dorme aqui na cidade. Portanto, parcerias são essências e devem sempre ser mantidas (Entrevistado “F”).

Os depoimentos registram uma forte parceria entre os empresários e moradores da cidade. Isso se mostra um recurso importante no desenvolvimento, já que é uma característica

marcante na cidade. O que se percebe, também, é a ausência de uma parceria público-privada, que não foi citada.

Uma parceria é quando duas entidades comerciais formam uma espécie de relacionamento. Esse relacionamento pode ser de maior liberdade, quando cada lado da aliança pode formar novas parcerias, ou de exclusividade, limitado a uma única parceria e nenhum outro relacionamento concomitante. As parcerias são desenvolvidas por diversas razões, desde otimizar seus modelos de negócios, até reduzir riscos ou adquirir recursos.

Dimensão Naturais – Quais são os aspectos naturais que favorecem o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC?

A relação entre a atividade turística e o território adquire características específicas, que se projetam além do próprio espaço produtivo, em sentido estrito, para articular a seu serviço outros fatores sociais e econômicos que, por sua vez, manifestam sua particularidade sobre o território.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Nosso carro-chefe é a natureza. Urubici/SC ficou famosa por suas belezas naturais, sem dúvida alguma. O que temos aqui não se vê Brasil afora. É incrível a diversidade de paisagens e possibilidades de visitação. (Entrevistado “A”).

Tudo o que envolve Urubici/SC é relacionado ao turismo rural, de paisagens naturais. O nosso cliente vem para descansar, de preferência em algum local mais afastado, para se afastar da grande cidade e curtir os encantos de natureza que são Urubici/SC proporciona. (Entrevistado “B”).

Os principais aspectos naturais são as cascatas, as trilhas, a pedra furada, o morro da igreja. Tudo isso é um diferencial que favorece o nosso desenvolvimento. O turismo anda de mãos dadas com a natureza em nossa cidade. (Entrevistado “C”).

Dentre os diferenciais que é possível encontrar aqui, o aspecto natural é o que merece mais atenção. Se somos conhecidos até internacionalmente como um destino para descanso é porque temos uma variável de belezas naturais destacadas, como cascatas, riachos, fazendas, pedras, morros, etc. Isso é necessário atenção, é necessário cuidado e zelo. Se não tivermos controle sobre o turista e alerta-lo sobre alguma punição caso esteja cortando, quebrando ou pichando, o nosso desenvolvimento como cidade estará em risco. (Entrevistado “D”).

Arrisco a dizer que 100% dos aspectos naturais favorecem o turismo da região. Urubici/SC hoje proporciona ao turista mais de 80 cascatas na região. De todas os tamanhos e gostos, com trilhas, com tirolesa, com estrutura para receber suas famílias. Isso auxilia diretamente no desenvolvimento da região. (Entrevistado “E”).

Sem dúvida é nossa maior riqueza. É sobre ela que temos que nos debruçar e pensar sobre onde queremos chegar, e como queremos chegar. Não podemos e nem devemos ignorar que foi por ela que a cidade ficou conhecida. (Entrevistado “F”).

De acordo com Alves e Freitas (2013, p. 193), por muito tempo se teve a despreocupação quanto aos impactos ambientais causados pelo crescimento econômico desordenado e pelo uso desenfreado dos recursos naturais, como se fossem fontes inesgotáveis. Dessa forma, a necessidade de uma gestão de recursos naturais se mostra importante para a obtenção de resultados positivos, o que deveria levar em conta fatores como os interesses políticos e sociais, os objetivos que direcionam o desenvolvimento socioeconômico e os instrumentos de gestão disponíveis, possibilitando, assim, que haja interação entre o modelo econômico e a ação sobre o meio ambiente.

Os depoimentos esclarecem que a dimensão natural é o carro-chefe da cidade. O turismo e o desenvolvimento passam pelos encantos naturais que a cidade proporciona.

Dimensão Concorrentes – A concorrência é um ponto positivo ou negativo? Ela contribui para o setor implementar inovações?

Segundo a definição de Hall (2003) e do Manual *et al.* (1998), concorrência corresponde à situação de um mercado em que os diferentes produtores/vendedores de um determinado bem (ou serviço), atuam de forma independente face aos compradores/consumidores, com vista a alcançar um objetivo para o seu negócio – lucros, vendas e/ou quota de mercado – utilizando diferentes instrumentos, tais como: preço, qualidade dos produtos/serviços e serviços pós-venda.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Em teoria, a concorrência ajuda, pois faz o empresário sempre buscar algo diferente, algo em que esteja inovando para atrair novos clientes. Agora – e isso que falarei não é novidade para ninguém aqui – a concorrência em Urubici/SC está sendo desleal. Hoje se vê residências particulares, de beira de esquina, oferecendo quarto a preços de R\$ 350,00 a diária, sem qualquer CNPJ, sem qualquer nota fiscal, ou seja, não pagando impostos. Isso já foi falado algumas vezes em reuniões com a Secretaria de Turismo e realmente esperamos que seja solucionado. (Entrevistado “A”).

Com certeza a concorrência auxilia no desenvolvimento do turismo. O empresário que não buscar oferecer um atendimento com qualidade, uma estadia com qualidade, certamente ficará para trás. Hoje existe uma parceria grande entre os empresários do ramo de pousadas. Exemplo, quando há algum turista em que esteja procurando estadia, logo avisamos em um grupo de *WhatsApp* se alguém tem como recebê-lo. Isso ajuda a todos. (Entrevistado “B”).

Considero um ponto positivo sim, com certeza. A concorrência nos faz pensar diferente e isso é válido sempre. Mas é preciso ter atenção com a aceleração da cidade, para não perder a mão. Atualmente há centenas de casas que oferecem estadias via *Airbnb* sem pagar um imposto sequer. Aí pergunto: por que um empresário que investe seu capital, seu tempo, sua dedicação, tem que pagar impostos sendo que outros não ajudam em nada? (Entrevistado “C”).

Muito positivo. Foi pela própria concorrência de turistas que Urubici/SC começou a despertar para o turismo de inverno. São Joaquim sempre foi uma cidade mais lembrada, quando o assunto é inverno, pela estrutura que tinha. Através da concorrência, Urubici/SC conseguiu usufruir de suas belezas naturais e de seus diferenciais geográficos, para se tornar referência na serra catarinense. (Entrevistado “D”).

É um ponto muito positivo, sem dúvida. A prefeitura reconhece isso e busca auxiliar esse fomento. Reconhecemos que há um crescimento ainda desorganizado na cidade, pois ano após ano mais turistas vêm para a cidade. Estamos buscando cadastrar todas as estadias possíveis da cidade, desde a maior até a menorzinha que abriu suas portas ontem. Com esse trabalho feito, conseguiremos ter uma dimensão mais exata do tamanho do nosso turismo e do que precisaremos correr atrás para buscar auxiliar esses empresários, considerando todos na mesma prateleira. (Entrevistado “E”).

Sim, é ótimo para todos. Não somente para pousadas, mas para restaurantes, pontos turísticos, etc. Urubici/SC hoje é muito diferente do que víamos há 10 anos. Cresceu demais, em todos os lados. Turistas entram na nossa cidade diariamente, e sempre encontram alguma hospedagem diferente para ficar. Por isso acredito sim que a concorrência é válida para o desenvolvimento da cidade. (Entrevistado “F”).

Os depoimentos relatam que a concorrência auxilia o desenvolvimento, porém a concorrência “sadia” como foi comentado. Informam que atualmente há pousadas irregulares (não cadastradas na prefeitura) e por conseguinte isentas de impostos. É um ponto que foi comentado algumas vezes durante as entrevistas realizadas.

A concorrência é um estado dinâmico de um mercado, que estimula as empresas a investir e a inovar com vista à maximização dos seus ganhos e ao aproveitamento ótimo dos recursos escassos disponíveis. Um mercado concorrencial perfeito é aquele (caso ideal), cujo funcionamento está de acordo com o livre jogo da oferta e da procura, sem intervenção do Estado.

Dimensão Fornecedores – Os fornecedores de serviços e produtos existentes contribuem ou não para o desenvolvimento do turismo de Urubici/SC? Os governos estadual e municipal deveriam incentivar o desenvolvimento de novos fornecedores?

No que diz respeito aos fornecedores de produtos de serviços de viagens e turismo, é crescente a importância de manter seus clientes leais, o que significa dar particular atenção à

sua satisfação. Qualquer variação de baixa nesse grupo é questão de preocupação imediata e suas respostas devem ser analisadas separadamente em todos os tipos de negócios do turismo (MIDDLETON, 2002).

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Sim, auxilia. De nada adianta recebermos turistas se não tivermos produtos para que eles consumam. Hoje existem muitos fornecedores locais, o que facilita essa logística. (Entrevistado “A”).

Contribuem bastante sim, pois não permitem que a cidade pare. Em época de inverno mesmo, os fornecedores são essenciais para o sucesso da cidade. Há uma demanda gigante por todos os produtos nessa época, restaurantes lotam com facilidade e o consumo se eleva muito. É preciso estar preparado. (Entrevistado “B”).

Não vejo o Estado auxiliando tanto nessa área de fornecedor. Poderíamos ter muito mais se o lado político favorecesse o desenvolvimento com verbas estaduais e federais. Quem sabe um dia vejam o potencial dessa região para o Brasil. (Entrevistado “C”).

Auxilia bastante, principalmente na questão com as parcerias. O fornecimento de mão de obra também é importantíssimo para a cidade crescer e se desenvolver com destaque e qualidade. Sobre o Estado, poderiam beneficiar a cidade com cursos e treinamentos para o empresariado, moradores, etc. Sinto falta disso aqui. (Entrevistado “D”).

Contribuem diretamente para o desenvolvimento da cidade. Com esse crescimento acelerado é necessário planejamento para não ser pego de surpresa. Temos uma base de fornecedores que vêm do Estado inteiro, e muitos também são da própria cidade. Fornecimento de queijo, carne, verduras, muitos já se encontram com parcerias longas, e isso é muito válido para o desenvolvimento do turismo da região. (Entrevistado “E”).

Com certeza contribui. E não somente no fornecimento de produtos, mas de trabalho. Temos muitas pousadas sendo erguidas dia após dia na região e para isso é preciso de mão de obra, de encanador, de pedreiro, de pintor, etc. Já estamos vendo uma escassez de mão de obra qualificada na cidade, o que demonstra como está crescendo. (Entrevistado “F”).

Os depoimentos apresentam uma forte presença dos fornecedores no desenvolvimento do turismo. Revela que a cidade necessita de abastecimento o tempo inteiro e que, no inverno, os fornecedores representam um trabalho significativo para o sucesso da organização.

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Dimensão Humano/Pessoais – A equipe que trabalha nas pousadas/restaurantes/pontos turísticos é qualificada e contribui para o desenvolvimento do turismo? O estilo de gestão proporciona bem-estar e segurança?

Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma organização, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos. Assim como as pessoas, as situações de trabalho diferem de uma organização para outra, de um país para outro e por isso precisamos estar atentos às atuais tendências do mercado e especialmente às pessoas – clientes internos e externos – que a compõem. Nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável, representando também uma *commodity* rara de se encontrar.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Sem dúvidas a parte de pessoas é o gargalo hoje na cidade. Encontrar bons profissionais tem sido cada vez mais difícil, com a aceleração da oferta de pousadas. O que costumo implementar aqui é uma gestão participativa, onde o funcionário se sente dono também, e também é remunerado de forma diferente. Tudo implica num bom atendimento e numa satisfação do cliente. (Entrevistado “A”).

É qualificada por incentivo dos proprietários. Sempre buscamos orientar os nossos funcionários de que a primeira impressão é a que fica. Aquele primeiro contato, ainda por telefone na hora da reserva, é nesse ponto que buscamos tocar. O turista viaja milhares de quilômetros buscando ser bem recebido, atrás de uma estadia confortável, com aquilo que se espera de uma cidade turística como Urubici/SC. (Entrevistado “B”).

Considero que não, não é qualificada. Mas entregam tudo o que podem, e isso é o mais importante. Claro que necessitaria de muitos ajustes, mas a atitude das pessoas em fazer o turista se sentir em casa é algo muito tocante para quem visita a cidade. Precisa melhorar? Sim, muito. Está ruim? Não, distante disso. Não temos reclamações sobre o nosso atendimento. (Entrevistado “C”).

As principais pousadas e hotéis sim, têm uma equipe bem treinada, pois sabem da importância disso para o seu negócio. Agora, as menores, às vezes nem equipe têm, é somente o proprietário e sua esposa que atendem. Temos de tudo aqui na cidade, nos falta organização para crescer conforme um planejamento, um norte bem definido. Ainda há tempo para resolver isso, mas pode ser que daqui a pouco fique muito difícil resolver. (Entrevistado “D”).

Urubici/SC tem uma questão que está sendo levantada pela prefeitura, sobre a qualificação de sua mão-de-obra. A questão é de grande interesse por parte da área pública, pois está diretamente ligada ao desenvolvimento do turismo. Nosso principal objetivo é desenvolver parcerias público-privadas para capacitar o setor e atender as solicitações do empresariado. Mas respondendo diretamente a pergunta: o que se vê é uma mão-de-obra não qualificada e que necessita de atenção. (Entrevistado “E”).

Como residente da cidade, acredito que precisamos melhorar o nosso atendimento. Desde a hora da chegada na cidade até o turista voltar a sua casa. Os atendimentos em postos de combustível, em setores públicos, como a central do turista. Precisamos entender que o atendimento faz diferença. (Entrevistado “F”).

Os depoimentos esclarecem que a dimensão humano/pessoal está entre os pontos de maior destaque nos recursos da cidade, o que favorece diretamente o desenvolvimento do turismo já que são as pessoas que o fazem.

Os autores Fisher e Fleury (1998) definem o assunto como sendo: “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho”.

Corroborando, Chiavenato (2005, p. 5) aponta que:

No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Com o intuito de assegurar a vantagem competitiva em uma atmosfera global e agregar valor aos negócios, os dirigentes de uma instituição devem se concentrar nas competências organizacionais particulares. Pode-se observar em várias oportunidades que a falta de interesse de gerentes, treinamento exíguo, sistema de remuneração inconsistente e precipitação com a motivação são alguns fatores que demonstram os sintomas de pouco destaque dado a políticas voltadas à cultura organizacional, de perfilhação de novos formatos de gerenciamento e de aprendizagem.

Sobre isto, Drucker (2001) assevera que o reconhecimento do homem como diferencial competitivo nas empresas faz com que as organizações necessitem cada vez mais do estabelecimento de estratégias, isso se faz necessário para o suprimento, a aplicação, o desenvolvimento e a manutenção do seu capital humano. E para que o capital humano tenha a capacidade de se desenvolver, as organizações não devem somente dar-lhes informações; é imprescindível, principalmente, dar-lhes formação básica.

Chiavenato (1999a, p. 290) assegura que:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais

do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Dimensão Organizacionais – A organização oferece serviços de tecnologia da informação suficientes para deixar o hóspede bem informado? A variedade de serviços prestados pela pousada está de acordo com a expectativa/necessidades dos clientes?

O desenvolvimento tecnológico nos meios de transporte e comunicação propicia as viagens turísticas. Desta forma, o turismo liga-se ao desenvolvimento que apresenta os mecanismos necessários à realização das viagens. As inovações tecnológicas configuram um novo período denominado por Santos (2001) como meio técnico-científico-informacional, sendo indutoras do movimento que comanda o desenvolvimento deste novo período sendo a nova base material da sociedade e resultando na expressão geográfica da globalização.

A atividade turística acontece e se expande atualmente devido à globalização, a qual é responsável pela criação e pelo acesso às novas mercadorias e aos novos mercados, em que “tudo se pode vender” e “tudo se pode comprar” (CÔRREA, 2007). Cruz (2000) trata a dimensão escalar do turismo; nas escalas mundiais e regionais o turismo implica a ampliação da produção e constituição de um mercado mundial e a transformação do espaço em mercadoria, movimento que vai do espaço de consumo ao consumo do espaço, gerando a mercantilização destes; na escala local, o turismo implica o aprofundamento da separação entre espaço público e espaço privado, ou seja, a fragmentação do espaço.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Acredito que sim. Temos toda a estrutura para receber o turista e deixá-lo bem informado, com catálogo, orientações de distâncias entre pontos turísticos, etc. (Entrevistado “A”).

Sim. Oferecemos todo o suporte quanto às informações de restaurantes, pontos turísticos, cachoeiras, etc. Conversamos bastante sobre qual o desejo do cliente com a cidade. O que ele quer fazer e o que procura. Sobre isso, sim, temos um bom atendimento. (Entrevistado “B”).

Há hospedagens que no próprio site já encontram informações suficientes para a visita ser feita com segurança e qualidade. Distâncias, comentários, *feedbacks*, etc. Tudo no mesmo lugar, isso facilita demais para o turista. (Entrevistado “C”).

A expectativa do cliente é muito relativa. Satisfazer suas necessidades pode ser um bom café da manhã, uma boa conversa, uma boa cama ou até mesmo encontrar informações na palma da mão. Há muito espaço para crescer nessa área, sem dúvidas. (Entrevistado “D”).

No tocante às tecnologias, o turista encontra informações em nossos veículos oficiais, como também em parceiros privados como portais, etc. Sobre a expectativa

do cliente, é interessante pontuarmos que temos avaliações muito positivas sobre os *feedbacks* dos turistas. Muito se fala na estrutura da cidade, como lazer noturno por exemplo, mas a expectativa em sua grande maioria é sanada pelas belezas que aqui encontram. (Entrevistado “E”).

O turista que vem para Urubici/SC já pesquisou antes sobre o que fazer. Claro, quando chegar é aconselhável que as pessoas daqui auxiliem sobre a melhor forma de visitar os pontos turísticos, mas vejo que isso é feito mais por parte do próprio visitante. (Entrevistado “F”).

Faz necessário enfatizar que não somente as pessoas deverão enfrentar o processo de desenvolvimento, mas as organizações, com o objetivo de se manterem ágeis e flexíveis, necessitam passar por transformações no sentido de poder acompanhar as inovações determinadas pelos novos mercados globalizados.

Para Rebouças (1998, p. 458),

O desenvolvimento organizacional é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura das empresas, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo vertiginoso de mudanças.

Dimensão Financeira – Os preços praticados pelas pousadas e hospedarias respeitam um mínimo acordado? Os preços praticados estão no nível adequado à situação econômica do País? Os preços praticados beneficiam a atratividade de novos clientes?

Grönroos (2004) afirma que, na maioria das empresas, clientes antigos pagam preços mais altos do que os novos. A principal razão para o efeito do adicional de preço pode ser atribuída ao fato de que clientes de longo tempo percebem o valor oferecido pela empresa e realizam economias de custo ao utilizarem o serviço de um prestador de serviço que conhecem bem.

Para Corrêa e Caon (2002), o cliente tende a estabelecer em sua mente uma espécie de correlação entre o preço cobrado e a qualidade esperada do serviço. Preço é um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado, ranqueado e comparado. Muitas vezes o cliente tende a ranquear em suas expectativas a qualidade esperada de acordo com a sequência de ranqueamento de preço, como que assumindo que um serviço caro deve ser bom. Segundo Machado, Machado e Holanda (2006), empresas enfrentam dificuldades para determinar o preço de seus produtos ou serviços, visto que o preço sofre grande influência do mercado, levando em conta o poder aquisitivo da população, qualidade, oferta e alternativas de escolha em função de suas preferências. O mercado requer que empresas ofereçam serviços de

qualidade com preços que o consumidor esteja disposto a pagar. Os preços devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas, além de conter margem suficiente para o retorno sobre o capital aplicado. O entendimento da política e formação de preços é fundamental para que as organizações conheçam seus limites financeiros.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Não há mínimo acordado. Por aqui se encontra hospedagens por R\$ 30,00 a diária, até pousadas referências nacionais a R\$ 2.500,00 a diária, no inverno. Tem para todos os gostos e bolsos. Comparando com diárias praticadas pelo turismo de verão, os preços estão atrativos sim. (Entrevistado “A”).

A média que vejo na cidade é entre R\$ 150,00 a 250,00 a diária. Isso é uma diária em um hotel normal em uma cidade grande, como Curitiba. Então, acredito que os preços estão relativamente baixos ainda. Claro, no inverno, quando a procura aumenta, os preços passam por um reajuste natural, mas nada que assuste o turista. (Entrevistado “B”).

Estão num nível adequado sim. Não há uma exploração de preços na região, que possa deixar o turista assustado. Temos um investimento aqui e é normal aplicar preços conforme sua entrega seja alta. (Entrevistado “C”).

Tem preços para todos os bolsos, sem dúvida. Dependendo da sua estadia, somado a jantar, presentes, consumo normal, o valor pode chegar a mais de R\$ 5.000,00 o final de semana. Isso em um nível alto, é claro. Acredito que o preço esteja compatível sim com tudo o que a cidade entrega. (Entrevistado “D”).

Comparando com outras cidades da mesma linha, como Gramado, Canela e Campos do Jordão, Urubici/SC é o destino mais barato para se visitar. Por ter pousadas que alugam apenas um quarto, por exemplo, há opções muito baratas. E isso não é um ponto positivo para a cidade, pois não gera um ticket médio alto, fazendo com que o giro de clientes seja necessário para pagar a conta, o que gera, normalmente, um detrimento da qualidade do serviço prestado. (Entrevistado “E”).

Para quem conhece Urubici/SC há mais tempo, vê que o crescimento econômico/financeiro dos moradores acompanhou a demanda pelo turismo rural. Todos que conheço tiveram suas vidas impactadas pelo turismo da cidade. E isso é um reflexo do preço praticado, da entrega e da qualidade que tiveram com seus clientes. O desenvolvimento das pessoas passa pelo desenvolvimento da cidade. (Entrevistado “F”).

Os depoimentos denotam que o preço praticado pelos estabelecimentos está de acordo com a realidade financeira do País, o que favorece o desenvolvimento. Foi relatado que o preço espelha o retorno que o turista receberá no tocante às belezas naturais e que a cidade deveria normatizar um preço mínimo, como acontece com outras cidades turísticas do Brasil.

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) acreditam que o preço seja um dos principais indicadores do valor que uma empresa entrega aos seus clientes. Ele é a expressão do valor monetário dos benefícios que a empresa acredita que seus produtos ou serviços trazem para seus clientes. Para Sheth, Mittal e Newman (2001), os fatores limitadores da lealdade do

cliente são inerentes ao próprio cliente, como por exemplo, a busca por variedade, o envolvimento com o produto e a sensibilidade aos preços. Para Schiffman e Kanuk (2000), a maneira como um consumidor percebe um preço – alto, baixo, justo – tem forte influência, tanto nas intenções de compra (e recompra), quanto na satisfação de compra. As percepções de injustiça nos preços afetam as percepções dos consumidores sobre o valor do produto e, em última análise, sua vontade de dar preferência a uma loja ou um serviço. De acordo com Santos e Botelho (2007), em situações em que as ofertas de serviços são pouco diferenciadas, com predominância de restrição orçamentária do consumidor, a variável preço acaba por ter uma importância significativa no processo de comunicação das vantagens relacionadas a essas ofertas. Comunicar adequadamente tais vantagens relacionadas ao preço torna-se fundamental no processo de decisão de compra do consumidor.

Segundo Monroe (2003), a decisão de preços é uma das mais importantes decisões atinentes à gestão, pois afeta a lucratividade e a rentabilidade da empresa e sua competitividade no mercado. Deste modo, a tarefa de formação de preços é desafiadora e complexa, aliás, como dito anteriormente, pois o formador de preços deve entender como os clientes percebem os preços, como desenvolver sua percepção de valor, quais são os custos intrínsecos e relevantes para atender a esta necessidade, bem como considerar os objetivos de preços da organização e sua posição competitiva no mercado.

Não existe uma única forma de solucionar e organizar a precificação, antes de definir o preço, a empresa deve decidir qual será sua estratégia para o produto, bem como quais serão os objetivos a ser alcançados, até porque quanto mais claros forem os preços, mais fácil será seu estabelecimento (HINTERHUBER; LIOZU, 2013).

Dimensão Reputacionais – A imagem deixada pela cidade favorece o retorno do turista à região? A imagem deixada pelas pousadas favorece o retorno do turista à região?

Ter uma boa reputação corporativa é um ponto fundamental para qualquer empresa que deseja manter sua competitividade em alta no mercado. Afinal, esse é um conceito amplo, que engloba um conjunto de fatores que superam a imagem da organização, sendo traduzida pela percepção dos *stakeholders* sobre ela.

Se a impressão é positiva, fica mais simples conquistar e fidelizar clientes, apoiando a expansão dos negócios e a captação de investimentos. Já uma impressão negativa tende a

prejudicar os resultados da companhia, da mesma forma que uma opinião ruim sobre uma pessoa nos desestimula a manter um relacionamento com ela.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Através dos *feedbacks* dos nossos clientes, sim. Alguns comentam sobre novas opções noturnas, o que já é recorrente. Urubici/SC é uma cidade pacata ainda, se for analisar em questão de estrutura, mas que recebe seu turista da melhor forma possível (Entrevistado “A”).

Acredito que sim. Muitos turistas voltam para a cidade, o que é um sinal que a imagem deixada pela cidade é boa. Alguns retornam muitas vezes no ano, fins de semana seguidos. Temos uma boa recepção, no quesito recepção (Entrevistado “B”).

Devemos muito do retorno dos nossos turistas pela beleza natural da cidade, sem dúvida. Não se encontra o que temos aqui em nenhum lugar. Regiões lindas e bem cuidadas. A cidade tem um ótimo acesso via rodovia federal, o que favorece também o retorno das pessoas (Entrevistado “C”).

A imagem deixada pela cidade favorece sim o retorno. Claro, depende muito de como foi a estadia da pessoa e de sua família aqui. Mas em geral, os turistas saem com vontade de retornar, trazendo novos amigos para conhecer as belezas naturais da região ou até para descansar novamente (Entrevistado “D”).

Há pontos de melhoria, mas sim, temos um bom *feedback* dos turistas. Se tivéssemos um norte mais definido, um rumo de onde a cidade gostaria de chegar, teríamos cada vez mais qualidade no nosso atendimento e isso resultaria em uma imagem ainda melhor de Urubici/SC (Entrevistado “E”).

Como morador, vejo que falam bem. Os horários precisam ser melhor definidos, pois o turista vem para acordar cedo e dormir tarde e muitas vezes não encontra estabelecimentos abertos. Já ouvi reclamações desse tipo (Entrevistado “F”).

Os depoimentos denotam que a cidade exibe uma reputação favorável ao retorno dos turistas, e que isso é um recurso em que a cidade se baliza. Há pontos de melhoria, mas há um caminho que relatam estar sendo bem trilhado.

Reputação corporativa é um conjunto de impressões que define o status de uma organização perante os públicos com as quais ela lida, ou seja, com seus *stakeholders*. Ela é forjada a partir de cada interação com a empresa, incluindo acionistas, investidores, gestores, funcionários, clientes, parceiros e fornecedores. Isso significa que a reputação corporativa não está sob o domínio do negócio ou de seus proprietários, mas, sim, espalhada pelos ambientes em que ele está presente, sejam internos ou externos.

Sucesso (desempenho operacional, diferencial e vantagem competitiva são alguns fatores usados para determinar o sucesso de uma organização), engajamento com o público (engajamento como um envolvimento aprofundado que acontece quando uma organização se aproxima não apenas dos desejos e necessidades, mas dos valores de seu público-alvo),

Atração de clientes (a reputação assume uma importância imensa nas atividades que têm como objetivo atrair clientes), retenção de talentos (se o consumidor está mais bem informado e exigente, o mesmo raciocínio se aplica aos profissionais de alta performance) e própria sustentabilidade do negócio.

A reputação corporativa pode ser entendida como um recurso fonte de valor ou de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Ela pode ser analisada sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), que define “recursos” como os ativos tangíveis e intangíveis da empresa, utilizados para conceber e implementar suas estratégias (BARNEY; ARIKAN, 2001) e a reputação corporativa é mais um recurso dentre os que compõem os “estoques de fatores disponíveis [...] controlados pela empresa” (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, p. 35, tradução nossa) e que contribuem para o seu desempenho. Alguns fatores podem contribuir positivamente para o desempenho, outros podem ter efeito negativo e outros podem ser necessários para a operação da empresa, mas não a distingue de suas concorrentes.

A reputação corporativa tem as características definidoras de um recurso fonte de vantagem (ou desvantagem) competitiva. Assim se afirma por ser um recurso que pode alterar o valor aos *stakeholders* da empresa, é raro, dado que nenhuma outra empresa o tem, é de difícil imitação e transferência e está engendrado na operação da empresa que o define, ou seja, a empresa sabe como explorá-lo na sua operação ao mesmo tempo em que o reforça (BARNEY, 1991; SCHOEMAKER, 1990; WHETTEN; GODFREY, 1998).

Dimensão Marketing – As campanhas de marketing feitas pelas organizações têm contribuído para atrair novos clientes? Os canais de relacionamento com os clientes estão atualizados? Os canais de relacionamento com os clientes sanam as dúvidas dos turistas quanto às atrações? Há um espaço para informações de pontos turísticos (com valores, localização, infraestrutura) para os turistas?

Kotler (2000) sustenta que o marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros indivíduos ou grupos. À medida que os mercados e os cenários competitivos são alterados, a filosofia de marketing das empresas tende também a alterar-se. Segundo Levitt (1991), que apresenta a evolução das filosofias de marketing das empresas, a Revolução Industrial marcou o início da produção em massa. Nesse período, a produção era ainda limitada, a demanda estava sendo estimulada e a competição era escassa.

Tornava-se necessário pouco, ou nenhum, esforço de entendimento das necessidades do consumidor. O foco estava no aumento da produção e no acompanhamento da demanda, sempre crescente. Buscavam-se formas melhores, mais eficientes e mais baratas de produzir. Nessa época, a filosofia de marketing focava-se em produção.

Percebe-se que, à medida que a disputa pelo mercado se torna mais intensa, a forma de a empresa lidar com a concorrência se altera, e altera-se então o trabalho de marketing. Quanto maior a rivalidade, maior a necessidade de a empresa se destacar diante de seus competidores.

Gordon (1999) trabalha com três principais possibilidades de personalização: produto, serviço e comunicação. As empresas podem combinar de formas diferentes quais desses aspectos serão personalizados e quais serão padronizados. Manter produtos e serviços padronizados e personalizados apenas com base na comunicação é a forma mais simples de personalizar (GORDON, 1999). Por meio da comunicação de duas vias, entre vendedor e consumidor, a empresa é capaz de acumular informações suficientes do cliente para entender suas necessidades, prever as mudanças de preferência e, com isso, ajustar sua oferta a cada cliente, possibilitando a personalização.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados:

Atualmente trabalhamos com uma empresa de Florianópolis que nos auxilia nas mídias digitais, para sempre estar aparecendo para nossos clientes. Mas para dizer bem a verdade, nos últimos três invernos se não tivéssemos colocado um anúncio sequer, teríamos a mesma quantidade de turistas na pousada. (Entrevistado “A”).

Estamos trabalhando com mensagens no *WhatsApp* com promoções e com conteúdo relacionado ao turismo da região. Calendário dos próximos eventos, encontros, etc. Também trabalhamos com *Instagram* e *Facebook* com anúncios pagos para atrair novos clientes. Tem funcionado muito bem para nós. (Entrevistado “B”).

A associação trabalha para contribuir com a área de marketing da cidade. Um dos produtos mais consumidos são *folders* que as pessoas podem retirar na secretaria de turismo da cidade, onde fica o atendimento ao turista. Nele, há muitas informações sobre o que fazer e as distâncias dos pontos turísticos. (Entrevistado “C”).

Praticamente todas as dúvidas têm sido sanadas via ligação ou via *WhatsApp*. A troca de mensagem possibilitou ao turista chegar muito bem informado quanto às atrações da cidade. Cabe melhoria? Com certeza. Mas estamos no caminho certo. (Entrevistado “D”).

Hoje a área do turista entrega tudo o que nossos visitantes precisam. Temos informação de restaurantes, supermercados, padarias, farmácias, hospital, e claro, pousadas cadastradas também. Caso algum visitante venha sem informação, o canal oficial é através da central na secretaria de turismo na principal avenida da cidade. (Entrevistado “E”).

Hoje o principal marketing da cidade é o próprio boca a boca. A experiência dos turistas é o nosso principal produto, pois é dela que virão mais e mais pessoas. O acolhimento é muito importante, faz diferença. (Entrevistado “F”).

Os depoimentos coletados revelam que há uma experiência sendo entregue ao principal cliente da cidade, que é o turista. Seja por ferramentas usuais como a própria ligação telefônica, mas também via aplicativos de mensagens, oferecendo roteiros recomendados, preços, sugestões e dicas. Há também um ponto focal na cidade, onde o turista pode se encontrar para esclarecer suas dúvidas e ter uma melhor estadia.

Não importa quão competitiva possa ser, uma indústria em particular sempre se fundamenta em interesses compartilhados e em regras de conduta mutuamente aceitas. A competição ocorre não em uma selva, mas em uma sociedade à qual a empresa, presumivelmente, tanto serve quanto dela depende. A vida de negócios, diferentemente da vida na selva mitológica, é, antes de tudo, fundamentalmente cooperativa. É apenas com os limites dos interesses mutuamente compartilhados que a competição torna-se possível. E bem ao contrário da metáfora “cada um por si”, os negócios quase sempre envolvem grandes grupos cooperativos e mutuamente confiantes, não apenas corporações, mas redes de fornecedores, pessoal de serviço, clientes e investidores (KOTLER, 2000).

O objetivo das empresas atualmente é obter vantagem competitiva sustentável a partir da construção de uma exclusiva rede de marketing, envolvendo a empresa e todos os participantes que a apoiam: clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda e outros com os quais desenvolve um relacionamento de negócios mutuamente lucrativo (KOTLER, 2000).

Para Schmitt (2002), a visão dos clientes como tomadores de decisão racionais, baseadas nos aspectos funcionais e nos benefícios dos produtos, dá agora lugar à experiência, em que a ênfase é dada nas experiências que cada produto ou serviço oferece, por meio do estímulo e da realização de eventos memoráveis. Em último caso, é a experiência que influencia cada consumidor na altura de compra, seja positiva ou negativa.

5 PROPOSTA DE RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE URUBICI/SC

Este capítulo tem como objetivo não apenas realizar uma síntese das particularidades encontradas através das pesquisas e depoimentos coletados, como também ressaltar aquelas que exercem maior influência no processo de desenvolvimento do turismo de Urubici/SC.

Através das entrevistas e estudos, identificaram-se diferentes recursos estratégicos por visões divergentes acerca de particularidades estruturais, contextuais e comportamentais, que exercem influência no processo de desenvolvimento do turismo na cidade, as quais são explicadas a seguir.

- Estruturais: referem-se a aspectos internos da organização, refletindo o porte e dimensão da sua estrutura. As particularidades estruturais identificadas são: o não compartilhamento claro sobre os objetivos quanto ao turismo na cidade, a dificuldade para obter informações internas (entre os agentes que compõem o ecossistema do turismo), o desconhecimento da estratégia atual, a gestão não profissional por diversas passagens na prefeitura da cidade, a informalidade nas relações, a não utilização de técnicas gerenciais que orientem atitudes proativas dos agentes e a falta de um quadro de pessoal qualificado.

- Contextuais: referem-se ao ambiente externo da cidade, portanto não estão sob total controle da ação dos dirigentes e demais agentes de mudança. As particularidades contextuais encontradas são: a adversidade de acesso a fontes de treinamento para capacitação da equipe gerencial compatíveis com suas necessidades, a dificuldade em avaliar as ameaças do ambiente, a carência de informações sobre o mercado de turismo, como mostrado no quesito isomorfismo mimético, onde os agentes não conseguiram exemplificar outros players que servissem de exemplo para práticas de desenvolvimento.

- Comportamentais: estão relacionadas a aspectos pessoais dos *stakeholder* que participam do desenvolvimento do turismo de Urubici/SC. Dessa forma, refletem suas ideologias, suas visões, seus valores, suas formas de gestão e suas ambições, entre outros. As particularidades comportamentais identificadas são: a centralização das atividades por parte da gestão do município, gerando um ambiente menos compartilhado, a falta de interação entre os mais diversos negócios que compõem o ecossistema do turismo, a visão subestimada da concorrência, a falso sentimento de um público fiel, o imediatismo de resultados, a dificuldade ou resistência em aceitar mudanças, e principalmente a necessidade em identificar os pontos fracos e fortes de uma organização como um todo, gerando uma falta de consenso.

Desse modo, é importante destacar que a partir do levantamento das características dos recursos estratégicos da cidade, somada as particularidades estruturais, contextuais e comportamentais, conforme Figura 15, formam um conjunto de decisões que influenciam nas decisões, facilitado ou mesmo dificultando o desenvolvimento do turismo na região.

Figura 15 – Recursos estratégicos e suas particularidades



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

As decisões gerenciais de uma empresa relacionadas ao uso de seus recursos e capacidades, normalmente são feitas em um ambiente que se caracteriza por (AMIT; SCHOEMAKER, 1993):

(1) A incerteza sobre: (a) a economia, indústria, ambientes regulatórios, sociais e tecnológicas, (b) o comportamento dos concorrentes, e (c) preferências dos clientes;

(2) Complexidade sobre: (a) as causas interrelacionadas que moldam os ambientes da empresa, (b) as interações competitivas resultantes de diferentes percepções sobre esses ambientes; e

(3) Conflitos intraorganizacionais entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os afetados por eles.

É fundamental que a empresa avalie a importância dos seus recursos, capacidades e competências para verificar se eles são fatores estratégicos internos, ou seja, quais são seus pontos fortes e fracos que irão ajudar a determinar o futuro da empresa (WHEELLEN; HUNGER, 2012).

É válido frisar, todavia, que as características estruturais e contextuais, por serem decorrentes do porte e da forma da organização, sempre existirão em maior ou menor grau. Quanto às comportamentais, estas necessitam de uma atenção especial e devem ser trabalhadas para ser minimizadas ou extintas, pois dependem diretamente da dedicação dos agentes de mudança da cidade.

Dadas as dificuldades evidenciadas através das entrevistas e as características encontradas durante a análise do ambiente externo, propõem-se pontos de melhoria para análise e execução, visando estabelecer diretrizes para o desenvolvimento do turismo, como se explica a seguir no Quadro 11.

Quadro 11 – Recursos estratégicos e proposta de melhoria

RECURSOS ESTRATÉGICOS E PROPOSTA DE MELHORIA PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE URUBICI/SC			
Recurso Estratégico	Recurso Encontrado	Objetivo	Proposta de melhoria
Normativo/Coercitivo	Não foram encontrados recursos normativos e coercitivos que auxiliem no desenvolvimento do turismo.	Estabelecer normas concretas ao desenvolvimento do turismo	Estabelecer e amplamente divulgar uma normativa quanto à criação de pousadas e normatização de pousadas na cidade. Criar uma comissão instituída por agentes público/privados para fiscalizar a prática dessa normativa.
Financeiros	Os preços praticados na cidade estão de acordo com o mercado	Instituir um piso de cobrança de diárias	Criar uma carta orientativa referente a um preço mínimo praticado na rede hoteleira. Tal procedimento favoreceria uma concorrência mais leal ao setor.
Humanos	Há uma deficiência na capacitação dos profissionais atuantes no setor	Qualificar os profissionais dos diversos setores do turismo	Promover através de parcerias público/privadas rodadas de treinamento e capacitação dos profissionais com ligação direta ao turismo. Ciclo de palestras e contratação de empresas especializadas são possibilidades para o tema.
Naturais	Recurso com a maior vantagem competitiva entre as variáveis analisadas	Explorar de forma consciente e sustentável	Criar uma taxa de preservação/manutenção dos pontos naturais na entrada da cidade, através de leitura de placa veicular. Também, criar uma comissão para fiscalizar o

			destino e manuseio dessa verba arrecadada.
Tecnológicos	Canais oficiais publicam informações pertinentes sobre o turismo na cidade	Acrescentar valor à experiência do turista	Instalar painéis interativos em pontos turísticos estratégicos, onde o turista possa se comunicar e divulgar sua experiência com familiares e amigos nas redes sociais.
Reputacional	Turistas retornam com frequência à região, mas com pontos de melhoria	Criar um canal de comunicação e <i>feedback</i>	Estruturar o ponto de apoio ao turista na cidade, com pesquisas relacionadas à experiência do cliente. Tal procedimento serviria como input de informações para projetos de melhoria contínua da cidade.
Marketing	Há uma linha ainda não muito clara quanto ao marketing da cidade e de seus <i>players</i>	Tornar-se um destino de turismo reconhecido nacionalmente	Instituir uma comunicação única no marketing da cidade, promovendo uma imagem coesa sobre aquilo que se busca para o desenvolvimento do turismo do município.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Os recursos estratégicos são todas as capacidades, competências, ativos, processos, informação, conhecimento, entre outros, administrados pela empresa, conferindo-lhe condições para estabelecer e executar estratégias (BARNEY, 1991). Esclarece o movimento estratégico da empresa, fundamentado na ideia de que a escolha, o desenvolvimento e o arranjo dos recursos, bem como o incremento de competências singulares ou de imitação complexa, conferem uma vantagem competitiva e diferenciação sobre os seus concorrentes, num determinado mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY; 1991; GRANT, 1991; BARNEY; CLARK, 2007; HITT *et al.*, 2011).

A importância para uma abordagem baseada em recursos na formulação da estratégia é entender as relações entre recursos, vantagem competitiva e lucratividade – em particular, o entendimento dos mecanismos por meio dos quais a vantagem competitiva pode ser sustentável ao longo do tempo. Isso requer a delimitação de estratégias que explorem ao máximo cada uma das características da organização (GRANT, 1991, p. 114).

É importante considerar que nem todos os recursos são estrategicamente relevantes, ou seja, alguns podem apenas prevenir, outros dirigir e outros podem não ter nenhum impacto para traçar certa estratégia da firma (BARNEY, 1991). Um recurso estratégico pode ser

definido como aquele que traz vantagem competitiva, através da implantação de uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente empregada por nenhuma outra empresa. Uma última contribuição entende que os recursos podem ser definidos como qualquer tipo de bem que a empresa tenha acesso de maneira exclusiva ou não, com o qual pode gerar outros bens através da interação entre eles em qualquer tempo (BARNEY, 1991).

Uma firma pode ser considerada um feixe de recursos (WERNEFELT, 1984), ou ainda como um conjunto de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Essas capacidades podem ser definidas como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite oferecer um determinado benefício ao seu cliente, neste entendimento a capacidade pode ser compreendida como competências essenciais para a conquista de mercados e sobrevivências futuras (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Segundo os mesmos autores, para serem essenciais, as competências devem responder a três importantes critérios: uma competência central deve ser versátil e proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados; oferecer reais benefícios aos consumidores; ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Alguns estudos têm tentado descrever as características necessárias nos recursos de forma a garantir uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). A empresa precisa de recursos para transformar seus fatores de produção indiferenciados em produtos ou serviços, com isso poder realizar suas atividades (PENROSE, 2006). Esses recursos da empresa são divididos em ativos tangíveis e intangíveis (WENERFELT, 1984). Os recursos tangíveis de uma empresa incluem ativos físicos, ativos financeiros, competências organizacionais (sistema administrativo, cultura organizacional), recursos humanos, competências e os ativos intangíveis incluem a marca, imagem pública, marketing, know-how, entre outros (WENERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007). Esses ativos organizados de forma integrada é portfólio de recursos de uma empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Em geral, os recursos são a base para competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005). Os recursos são atributos inflexíveis ou flexíveis, de maneira que a empresa pode controlar e influenciar para seu melhor aproveitamento (BARNEY, 1991), no entanto, em condições de incerteza, de complexidade e de conflito, são normalmente difíceis de articular ou modelar (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Os recursos também se referem a um conjunto de fatores disponíveis para a empresa, que podem ser transferidos ou adquiridos a partir do exterior (AMIT;

SCHOEMAKER, 1993), e como os ativos específicos, consolidados em uma empresa, que são difíceis, se não impossíveis de se imitar (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Outro significado para os recursos de uma empresa é definido como: ativos tangíveis e intangíveis, competências individuais e organizacionais, e elementos específicos de posições no mercado, que estão sob o controle da empresa e que formam a base de vantagens competitivas (GRÜNIG; KUHN, 2008) e para agregação de valor.

5.1 RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer que seja a fonte, utilizado pelas empresas para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011). Referente ao recurso financeiro encontrado na organização, buscou-se estudar os preços praticados entre os estabelecimentos, tomando como base de comparação uma média de preços dos principais *player* de destinos turísticos da região, como Gramado e Canela/RS. A visão baseada em recursos também enfatiza os recursos da organização como principais fatores de vantagem competitiva e desempenho empresarial (LEONIDOU; LEONIDOU; FOTIADIS; ZERITI, 2013; AMIT; SHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993), como é o caso do recurso financeiro. O que se percebeu no município é a prática de uma tabela de preços condizente com a situação econômica do País. Soma-se ao estudo o fato de que o turista que visita a cidade já buscou se informar sobre o tema.

5.2 RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos são habilidades, competências, capacidades e conhecimento dos empregados e proprietários (MONTEIRO, 2005). “Sua importância para a competitividade é tão significativa que a organização sofre uma perda comparável a uma perda de capital quando tais empregados a abandonam no auge de suas aptidões” (PENROSE, 2006, p. 62). O recurso humano/pessoal do município de Urubici/SC encontra-se dividido entre duas partes: uma como ponto positivo e outra a ser trabalhada. O ponto positivo encontrado é o que se percebe na vontade e entrega dos profissionais para atender a melhor forma possível o seu cliente. Essa entrega se faz presente e é reconhecida pelos turistas. Já a parte a ser ajustada se encontra no sentido de que esse atendimento ainda é incipiente e que a

vontade e a entrega ainda vencem a falta de um atendimento de qualidade à altura do que o município merece oferecer.

5.3 RECURSOS NATURAIS

Compreendemos que os tipos de recursos naturais que mais comumente tornam-se objeto de disputa direta entre os Estados, potencialmente gerando conflitos, são aqueles relacionados diretamente à vida ou à subsistência (como escassez de alimentos e água potável), alto retorno econômico (como exploração de ouro, diamantes e outros tipos de metais preciosos) ou aqueles que, em abundância, podem gerar conflitos pelo controle, como recursos naturais tradicionais para a produção de energia (petróleo e gás natural, por exemplo) (BARBOSA, 2016).

O recurso com maior peso dentre os analisados é o natural. Urubici/SC cresceu e ainda se desenvolve devido à natureza que a rodeia. Há, no entanto, que se preocupar e zelar por esse recurso tão importante para o desenvolvimento do turismo. Sugere-se, como proposta de melhoria, a criação de uma taxa única de turismo, para realização de instalação de informativos por todos os pontos da cidade, promovendo uma cultura de cuidado com os recursos naturais da cidade.

5.4 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Os recursos tecnológicos são os ativos de alta tecnologia que podem, ou não, ser protegidos por instrumentos padronizados de direito de propriedade (TEECE *et al.*, 1997). No tocante às tecnologias, o turista encontra informações em veículos oficiais da cidade, como também em parceiros privados como portais, etc. No entanto, com o objetivo de propor uma inovação ao turista, sugere-se a instalação de painéis interativos em pontos turísticos estratégicos, visando uma aproximação com o cliente que visita o ponto turístico. Tal ação proporcionaria uma experimentação única e favoreceria a divulgação em outros canais.

5.5 RECURSOS REPUTACIONAIS

Os recursos relacionados à reputação estão vinculados à imagem que os *stakeholders* têm da organização. A reputação, muitas vezes, resume uma boa quantidade de informações

sobre as empresas e moldam as respostas dos clientes, fornecedores e concorrentes (TEECE *et al.*, 1997).

Os recursos reputacionais são considerados de sustentação valorável e com dependência de caminho. Verifica-se, neste sentido, que estes recursos encontram-se desenvolvidos na região. Entretanto, sugere-se a criação de um canal de comunicação direta com os responsáveis públicos, bem como o encaminhamento das informações ao setor privado que recebeu a visita daquele turista. Como já informado, tal procedimento serviria como *input* de informações para projetos de melhoria contínua do turismo do município.

5.6 RECURSOS DE MARKETING

Wernefelt (1984), conhecida por ser a pioneira em desenvolver as ideias de Penrose, descreve que um recurso pode ser entendido como qualquer coisa que possa ser pensado como fraquezas e forças de uma dada firma, como: marcas, saber-fazer, habilidades dos empregados, contatos comerciais, equipamentos, eficiência de procedimentos, capital, dentre outros. Já para Teece, Pisano e Schuen (1997), um recurso é descrito como um ativo específico da empresa, sendo este difícil ou até impossível de ser imitado por outras empresas. O recurso de marketing traz uma série de possibilidades para o desenvolvimento do turismo não apenas na cidade de Urubici/SC, mas para toda a região da serra catarinense.

Um dos objetivos traçados pela prefeitura, coletados via entrevista e depoimentos pela secretaria de turismo, que busca tornar-se um destino de turismo reconhecido nacionalmente, necessita de um compartilhamento de uma imagem da cidade para todo o País. Tal ação depende do trabalho da prefeitura em buscar apoio com o governo do Estado, bem como unir esforços com o setor privado para transmitir uma mensagem, além de passar uma imagem única do turismo da cidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu constatar que a cidade de Urubici/SC desempenha papel complementar no turismo do município, que se destaca, principalmente, nos segmentos de ecoturismo e de turismo rural. Esta complementaridade se refere à oferta de equipamentos de meios de hospedagem e de alimentação, não abrangendo a totalidade da cidade e, em especial, seus espaços públicos e de centralidades.

Dessa forma, o presente estudo identificou recursos estratégicos significativos em relação à qualidade dos negócios gerados referente ao turismo dentro da cidade de Urubici/SC. Todavia, ainda se vê uma interação pouco profissional entre os atuantes, resultando em pontos importantes a serem implementados em termos de planejamento, cooperação e integração sobre o turismo.

De modo geral, a pesquisa identificou alguns aspectos que necessitam atenção de órgãos públicos relacionados ao governo municipal e estadual, como a ausência de normas claras e diretrizes que regulamentam o turismo na cidade. Ponto esse que serviria como um norte para o desenvolvimento do turismo, acarretando em um crescimento mais organizado e leal para a região.

Outro ponto encontrado através das entrevistas foi o quesito concorrência, o que para alguns *players* mostrou-se como destaque negativo. Somado à falta de regulamentação bem definida, propriedades surgem oferecendo cômodos particulares para aluguel, com quartos e até salas comerciais servindo como pontos de repouso no período de inverno, quando a demanda pela cidade se eleva consideravelmente.

Um destaque positivo que o estudo revelou foi a parceria entre o setor de pousadas e restaurantes, revelando uma comunidade interna forte. Empresários e proprietários se auxiliam, indicando uns aos outros, através de canais de comunicação destinados para tal. Porém, o carro-chefe no quesito recursos estratégicos recai para as belezas e encantos naturais da cidade, motivo de milhares de visitas anuais à cidade de Urubici/SC. Com diversos pontos turísticos, envolvendo cascatas, cachoeiras, morros, paradouros, estradas, trilhas ecológicas, Urubici/SC se mostra um destino ímpar no País, somado à possibilidade de neve todos os anos, destacando-se tanto como um local para descanso, tranquilidade, como também para aventura.

Outro recurso que se observou de grande importância para o desenvolvimento do turismo na cidade foi a dimensão humano/pessoal. Aspectos como recepção, serviço e

acolhimento foram destaques lembrados pelos entrevistados como acima das expectativas. A reputação é parte lembrada por todos da cidade, pelo fato de entenderem que suas receitas provêm do turismo e que seu desenvolvimento significará o próprio avanço dos moradores. De todo modo, Urubici/SC tem uma questão séria no que tange a mão de obra qualificada, ponto este que está sendo levantado pela prefeitura. A questão é de grande interesse por parte da área pública, pois está diretamente ligada ao desenvolvimento do turismo.

Figura 16 – Principais recursos estratégicos encontrados no município de Urubici/SC



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

É imprescindível reforçar que o turismo da cidade tem potencial de ser tornar um dos lugares mais desejáveis para se visitar no Brasil. Cabe às partes responsáveis desenvolver uma integração e alinhar os principais recursos estratégicos levantados, conforme Figura 16, com um planejamento de longo prazo, envolvendo categorias de classe, moradores, órgãos públicos e setor privado com o objetivo de qualificar cada vez o desenvolvimento do seu turismo.

7 REFERÊNCIAS

- ABATECOLA, G. **Research in organizational evolution**: What comes next? *European Management Journal*, 2013.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet Business Models and Strategies**: Text and Cases. McGraw-Hill/Irwin: New York, 2001.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. New York: Ithaca, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- ALTHOFF, V. M. **Captação de Novas Agências de Viagens para ABAV/SC – Associação Brasileira de Agências de Viagens de Santa Catarina**: propostas selecionadas de marketing. Trabalho de Conclusão de Curso – Turismo/UNIVALI. São José, 2003.
- AMARAL FILHO, Ricardo Gomes do; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração. *In: XXX ENANPAD. Anais...* 23-27 set., Salvador, BA, 2006.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, jun. 2001. DOI: 10.1002/smj.187.
- ANDRIGHI, F. **A destinação turística de Urubici a partir da ótica das redes interorganizacionais**. Balneário Camboriú, 2007. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí, 2007.
- ANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 924-64, 1977.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **ASQ**, v. 28, n. 2, p. 245, 1983.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156-171, 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.005.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-Based View: Origins and Implications. *In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (ed.) The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Wiley-Blackwell: Hoboken, 2001, p. 124-188.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 11. ed. Campinas: Papirus, 2001. (Coleção Turismo, v. 1).

BARRETTO, M. **Turismo e legado cultural**. 2. ed. São Paulo: Papirus, 2001.

BAUM, J. R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. A Multidimensional Model of Venture Growth. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 292-303, 2001. DOI: 10.2307/3069456

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 10. ed. atual. São Paulo: SENAC São Paulo, 2004.

BERGER, P., LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

BOSISIO, A. (coord.). **Breve História do Turismo e da Hotelaria**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio/Conselho de Turismo, 2005.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Conselho nacional de Turismo**. Turismo no Brasil 2007-2010. Brasília: Mtur, 2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de regionalização do Turismo**. Roteiros do Brasil. Brasília, 2004.

BRIDOUX, F. A Resource-Based Approach Competition: An Overview of the Connections Competition. **Working paper**, IAG, v. 110, n. 04, 2007.

BRUNS, M. A. T.; HOLANDA, A. F. (org.). **Psicologia e fenomenologia**: reflexões e perspectivas. Campinas: Editora Alínea, 2003.

BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMEL, M. M. Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos de um condomínio tecnológico no Paraná. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 92-106, 2012.

CARVALHO, C. A.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J; MARIZ, L. A. A mudança na Teoria Institucional. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 29. Brasília. **Anais**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2005, p. 1-10.

CHEN, M.; WANG, M. Social networks and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams. **R&D Management**, v. 38, n. 3, p. 253-264, 2008.

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed., Editora Elsevier, 2010.

CHILD, J. Organization structure, environment, and performance. **Sociology**, v. 6, p. 12-27, 1972.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 118-128, Jul./Aug. 1995.

CORRÊA, R. K. **São José-SC**: dimensões do lugar enquanto espaço de produção e consumo de atividades de lazer e turismo na Grande Florianópolis. 2007.

COSTA, H. A. **Análise das relações de redes e do perfil da competitividade turística**: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna – SC. Balneário, 2005. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

- CRUZ, R. de C. A. **Introdução à geografia do turismo**. São Paulo: Roca, 2001.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. 1996. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis, 1996.
- DENCKER, A. de F. M. **Pesquisas em turismo, planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: Futuro, 1998.
- DIAS, R. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DIAS, R. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.
- DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. *In*: ZUCKER, L. G. **Institutional patterns and organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *In*: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (ed.). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago, 1983.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2001.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **ERA: Revista de Administração de Empresa**, v. 46, n. 4, p. 48-65, out.-dez. 2006.

FLEURY, M. T. L.; FICSHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. ed. esp., p. 183-196, 2001.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z.; MOURA, H. J. de. Competitividade Internacional baseada em recursos. Estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadistas brasileiros. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30., 2006. Salvador. **Anais...** Salvador: 2006.

FOSS, N. J. The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. **Druid Working Paper**, n. 97-1. Copenhagen: Copenhagen business Scholl, 1997.

FURTADO, L. I. **Introdução ao turismo no Brasil**. Rio de Janeiro: Infobook, 2000. (Cadernos Técnicos de Turismo).

GEORGE, E. W.; MAIR, H.; REID, D. G. **Rural tourism development: localism and cultural change**. Bristol, Buffalo, Toronto: Channel View Publications, 2009.

GIROTRA, K.; NETESSINE, S. Four paths to business model innovation. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 7-8, p. 97-103, 2014.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R.. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, São Paulo, n. 58, 2003.

HALL, R. H. **Organizações, estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge: Harvard Business, 1989.

HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, T. J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Tradução Cláudia Mello Belhassof. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HAWKINS, M.; MOTHERBAUGH, D. L.; ROGER, J. B. **Consumer Behavior: Building Marketing Strategy**. 10. ed. Boston: McGraw-Hill, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SIRMON, D. G.; TRAHMS, C. A. Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organization, and Society. **Academy Of Management Perspectives**, v. 25, n. 2, p. 57-76, 2011.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v. 30, p. 336-349, 1985.

JONES, S. L.; FAWCETT, S. E.; WALLIN, C.; FAWCETT, A. M.; BREWER, B. L. Can small firms gain relational advantage? Exploring strategic choice and trustworthiness signals in supply chain relationships. **International Journal of Production Research**, v. 52 n. 18, p. 5451-5466, mai. 2014. DOI: 10.1080/00207543.2014.915068.

KANTER, R. M. **Commitment and Community**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: measures that drive Performance**. Boston: Harvard Business Review, Jan./fev., 1992.

KLANG, D.; WALLNOFER, M.; HACKLIN, F. The Business Model Paradox: Systematic Review and Exploration of Antecedents. **Interntional Journal of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 454-478, 2014. DOI: 10.1111/ijmr.12030.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

LAGE, B. H. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERT, S. **A conceptual Framework for Business Model Research**. University of South Australia, Australia, p. 283-286, 2008.

LAWRENCE, T. B.; WINN, M. I.; JENNINGS, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, out., 2001.

LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L.; ROSSETTO, C. R. Processo de Adaptação Estratégica: Aplicação do Modelo de Hrebiniak e Joyce em uma Instituição de Educação Profissional. *In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais...* Bento Gonçalves, 2012.

LEASK, G. **Strategic Groups and The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding of Competitive Process**. Birmingham: Aston Business School, 2004.

LEHMANN-ORTEGA, L.; SCHOETTL, J.-M. **From buzzword to managerial tool: The role of business models in strategic innovation**. CLADEA: Santiago de Chile, p. 1- 14, 2005.

LEIPER, N. **Tourism Management**. Australia – NSW: Pearson Sprint, 2003.

LEONIDOU, L. C.; LEONIDOU, C. N.; FOTIADIS, T. A.; ZERITI, A. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. **Tourism Management**, v. 35, p. 94-110, 2013.

LEVITT, T. **Imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A.; PERELLI, S.; BOLAND, R. Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 3, p. 197-209, 2012.

MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R.; CASAROTTO F^o, N.; CAMILLO, M. G. D. Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. *In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 10, 2013, Rezende. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 10 ed., Rezende, RJ, 2013, p. 1-13.

MATHIESON, A.; WALL, G. **Tourism. Economic, physical and social impacts**. Longman: Harlow, 1982.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, p. 340-363, 1977.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOCHIUTTI, N. F. **O patrimônio geológico no desenvolvimento territorial em Tibagi, Paraná**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

MONROE, K. B. **Pricing making profitable decisions**. 3. ed. New York: McGrawHill/Irwin, 2003.

MTUR – Ministério do Turismo. Programa Nacional de Regionalização do Turismo. **Destinos Indutores para o Desenvolvimento Turístico Regional**. Brasília: MTur, 2007.

MTUR – Ministério do Turismo. Programa Nacional de Regionalização do Turismo. **Destinos Indutores para o Desenvolvimento Turístico Regional**. Brasília: MTur, 2010.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, SC, Brasil. 2011.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. Dissertation, University of Lausanne, Switzerland. 2004, p. 173.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Towards Strategy and Information Systems Alignment through a Business Model Ontology. **Proceedings of the Annual Conference of the Strategic Management Society**, 2003.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Roll, 1978.

POGGI BORGES, M.; RUSCHMANN, D. V. de M. Determinantes da competitividade no mercado turístico: estudo da vantagem comparativa em águas de São Pedro – SP. **Turismo em Análise**, v. 15, p. 216-228, nov. 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POWELL, T. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, Ano.

QUEIROZ, J. **História do Turismo Mundial e o Brasil**. Turismo Receptivo, Bahia, 18 abr. 2011. Disponível em: <https://turismoreceptivo.wordpress.com/2011/04/18/historiado-turismo-no-mundo-e-no-brasil/>. Acesso em: 26 jun. 2020.

RUSCHMANN, D. V. de M.; SOLHA, K. T. **Planejamento turístico**. Barueri, SP: Manole, 2006.

SABINO, B. S. **Inovação em uma rede de empresas aglomeradas territorialmente**: um estudo na indústria de vestuário de Santa Catarina. Biguaçu, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

SCHMITT, B. The consumer psychology of brands. **Journal of Consumer**, 2012.

SELZNICK, P. TVA and the grass roots. Berkeley: University of California Press, 1955. In: SINGH, J. V., HOUSE, R. J.; TUCKER, D. J. Organizational legitimacy and the liability of newness. **ASQ**, v. 31, p. 171-193, 1986.

SHAFER, S. M. *et al.* The Power of Business Model. **Business Horizons**, v. 48, p. 199-207, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2008

SILVEIRA, M. A. T. da. Planejamento territorial e dinâmica local: bases para o turismo sustentável. *In*: RODRIGUES, A. B. (org.). **Turismo: desenvolvimento local**. São Paulo, Hucitec. 1997.

SOLOMON, M. R. **Comportamento do consumidor**. 5. ed. São Paulo: Artmed, 2002.

SOUZA, M. L. de. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. *In*: CASTRO; GOMES; CORRÊA (org.). **Geografia: conceitos e temas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995, p. 77-116.

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, julho, 1995.

SZNAJDER, M.; PRZEZBÓRSKA, L.; SCRIMGEOUR, F. **Agritourism**. Wallingford, UK; Cambridge, MA, USA: CAB International, 2009.

TADINI, R. F.; MELQUIADES, T. **Fundamentos do Turismo**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

TECCE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities ant strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THEOBALD, W. F. (org.). **Turismo global**. Tradução: Anna Maria Capovilla, Maria Cristina Guimarães Cupertino e João Ricardo Barros Penteado. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

TONDOLO, V. A. G; BITENCOURT, C. C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo: o caso CCGL. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

VERAS, M. **Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas (PMC)**. São Paulo: BRASPORT, 2014.

VERSTRAETE, T.; JOUISSON, E. Three theories to frame the concept of business model in context of firm foundation. *In: ICSB. Anais...* p. 1-25.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Campos organizacionais: de wallpaper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e Recife. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27.*, Atibaia, 2003. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

VIEIRA, M.; MISOCZKY, M. C. Instituições e poder: explorando as possibilidades de transferências conceituais. *In: CARVALHO, C.; VIEIRA M. Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local*. Recife: EDUFEPE, 2003.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**: Curitiba, 2002.

WALTER F; MELLO. R. B. **Mercado entre a visão Baseada em Recursos e a Visão Baseada no Mercado da Vantagem Competitiva: Dificuldades e Perspectivas**. ENEGEP, 2005.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, abr./jun. 1984.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (ed.). **Identity in organizations: Building theory through conversations**. Sage Publications, Inc, 1998.

WILLIAMS, Z.; TAYLOR, R. D. ; LUEG, J. E.; COOK, R. L. Why all the changes? An institutional theory approach to exploring the drivers of supply chain security (SCS). **International Journal of Physical**, v. 39, n. 7, p. 595-618, 2009.

WILSON, D. C. **A strategy of change: concepts and controversies in the management of change**. London, Routledge, 1992.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. *In.*: TEECE, D. J. (ed.) **The competitive challenge**. Cambridge: Ballinger, 1987. p. 159-184.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The business model**: theoretical roots, recent developments and future research. Business. Navarra, 2010.