

Um estudo das estratégias utilizadas pelo trade turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara - Ceará

Helena Mara Oliveira Lima

William Celso Silvestre

Sandra Maria dos Santos

Hugo Macário de Brito Pinheiro

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo identificar as estratégias utilizadas no trade turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara. A pesquisa é de natureza quanti-qualitativa, exploratória e descritiva. O referencial teórico aborda temas relativos aos seguintes pontos: estratégias, competitividade e arranjos produtivos locais de turismo. Foi realizada uma pesquisa de campo, sendo utilizada a amostragem estratificada, onde os componentes do trade turístico de Jericoacoara foram agrupados nos segmentos: meios de hospedagem, alimentação e bebidas, transporte e passeios turísticos, comércio e serviços turísticos e comércio e serviços de suporte. O instrumento de coleta foi o questionário aplicado junto aos gestores das empresas componentes do trade turístico, objetivando identificar, a partir da percepção destes as estratégias utilizadas no ambiente de atuação da empresa para obtenção de vantagens competitivas. Os resultados evidenciaram que as empresas utilizam vários tipos de estratégias sendo mais frequentes as do tipo: exploradora, ofensiva e de diferenciação com base na imagem do produto.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Um estudo das estratégias utilizadas pelo *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara - Ceará

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar as estratégias utilizadas no *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara. A pesquisa é de natureza quanti-qualitativa, exploratória e descritiva. O referencial teórico aborda temas relativos aos seguintes pontos: estratégias, competitividade e arranjos produtivos locais de turismo. Foi realizada uma pesquisa de campo, sendo utilizada a amostragem estratificada, onde os componentes do *trade* turístico de Jericoacoara foram agrupados nos segmentos: meios de hospedagem, alimentação e bebidas, transporte e passeios turísticos, comércio e serviços turísticos e comércio e serviços de suporte. O instrumento de coleta foi o questionário aplicado junto aos gestores das empresas componentes do *trade* turístico, objetivando identificar, a partir da percepção destes as estratégias utilizadas no ambiente de atuação da empresa para obtenção de vantagens competitivas. Os resultados evidenciaram que as empresas utilizam vários tipos de estratégias sendo mais freqüentes as do tipo: exploradora, ofensiva e de diferenciação com base na imagem do produto.

Palavras-chave: Estratégias, Arranjos Produtivos, Competitividade.

Área temática: Gestão Estratégica de Custos

Autores: Helena Mara Oliveira Lima, William Celso Silvestre, Sandra Maria dos Santos e Hugo Macário de Brito Pinheiro.

1 Introdução

As transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas nos últimos tempos vêm modificando de forma acelerada o cenário mundial dos negócios, tornando o ambiente empresarial bastante competitivo e exigindo que as organizações se adaptem ao novo contexto de forma rápida e eficaz.

O desenvolvimento de estratégias deixou de ser um acontecimento relacionado apenas às grandes empresas, passando também a ser essencial no contexto dos micro e pequenos empreendimentos, pois abre novos horizontes para as empresas, tornando-as mais receptivas às mudanças necessárias para a obtenção de vantagens frente aos seus concorrentes nacionais e internacionais.

A abordagem estratégica nos pequenos negócios é influenciada por uma série de fatores que condicionam um processo informal da gestão, como: a falta de apoio dos governos, as dificuldades de obtenção de crédito para investimento e capital de giro, o pouco acesso à tecnologia moderna e a escassez de recursos, que impossibilitam a contratação de profissionais especializados.

O aprendizado, do micro e pequeno empresário, entretanto, adquirido com a própria experiência na atividade produtiva e/ou comercial que explora, é tido como o principal ingrediente nas modernas concepções de formação de estratégia.

No Brasil, a discussão sobre a importância da concentração geográfica de atividades econômicas para a promoção do desenvolvimento sustentável de várias regiões nacionais, que apresentam condições em potencial, foi impulsionada nos anos de 1980 a 1990, pelo reconhecimento do sucesso social e econômico dos vários agrupamentos de empresas no mundo, principalmente os localizados na Itália.

A abordagem conceitual dos fenômenos das aglomerações produtivas é representada, no presente trabalho, pelo termo Arranjos Produtivos Locais (APLs) que são aglomerações de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto de atividades específicas, apresentando vínculos de cooperação e interação entre si, mesmo que incipientes.

Para Pretrocchi (2001,p.37), é normal o enfoque de aglomeração produtiva na atividade turística, pois constituem uma diversidade de serviços especializados no atendimento das necessidades dos viajantes, ofertados por várias empresas que normalmente se instalam em uma determinada área geográfica localizada no entorno de atrativos naturais, urbanos e culturais.

A atividade de turismo apresenta-se como a alternativa de desenvolvimento sustentável para os locais com potencial para a atividade, pois manter a cultura local, preservar o meio ambiente, eliminar bolsões de miséria, bem como promover a qualidade de vida dos nativos, são premissas para a sobrevivência de um destino turístico.

McIntyre (1993,p.18) enfatiza que a indústria turística é uma das mais importantes da atualidade, pois cria oportunidades para a abertura de pequenos e grandes negócios, gera emprego e renda bem como possibilita a entrada das divisas estrangeiras.

A praia de Jericoacoara, um dos destinos turísticos mais importantes do Ceará, está localizada a cerca de 310 Km de Fortaleza, capital do Estado e a 18 Km do município de Jijoca. Constitui-se em um sistema turístico composto por uma aglomeração de empresas, que exercem as mais variadas atividades econômicas e juntas possibilitam que o turista possa usufruir o produto turístico.

Considerando que as estratégias são elementos fundamentais na continuidade dos negócios, que a atividade turística é um importante elo do desenvolvimento econômico de muitas regiões brasileiras e que a questão dos arranjos produtivos locais está em plena evidência, o interesse da pesquisa consiste em identificar as estratégias competitivas utilizadas nos segmentos do *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara.

2 Metodologia

Seguindo a classificação de Raupp e Beuren (2004,p.79-93), em relação aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como do tipo exploratório-descritivo, porque procura conhecer e analisar um assunto pouco abordado nas pesquisas relacionadas com arranjos produtivos locais, além de descrever aspectos de determinada população em análise, no caso, as estratégias utilizadas no *trade* turístico do APL de Jericoacoara.

No que diz respeito aos procedimentos, o trabalho ajusta-se às concepções do tipo bibliográfico e de estudo de caso, pois é feita uma revisão da teoria sobre os componentes presentes na temática focalizada, como: estratégias, competitividade e arranjos produtivos locais de turismo. O estudo de caso justifica-se pela concentração e o conseqüente aprofundamento do estudo em caso único, que é o APL de Jericoacoara, buscando verificar *in loco* as estratégias competitivas existentes no real cotidiano do *trade* turístico da localidade objeto da pesquisa.

A pesquisa também contempla aspectos da abordagem qualitativa - quantitativa. Qualitativa, haja vista a natureza da questão-problema e também pelo fato de os objetivos do trabalho procurarem compreender de forma detalhada os significados e as situações apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, 1999,p.90). A metodologia quantitativa é utilizada pelo fato de a determinação da amostra seguir a técnica probabilística, já que a população- alvo, ou seja, o *trade* turístico de Jericoacoara, se divide em vários segmentos que necessitam do emprego da estratificação para assegurar a representação mais adequada das estratégias competitivas utilizadas em cada subgrupo de negócios.

A amostra estratificada proporcional consiste na divisão da população em estratos (subgrupos ou segmentos) de composição similar para em seguida proceder-se a seleção da amostra de cada subgrupo (STEVENSON, 1981,p. 168). O agrupamento das empresas em cada um dos cinco estratos, evidenciados na tabela 01, foi realizado levando-se em consideração a similaridade do Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) de cada uma das empresas cadastradas na Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara.

Para se determinar o tamanho da amostra foram analisados os seguintes fatores enfocados por Gil (1994, p. 98): extensão do universo, nível de confiança, erro máximo permitido e percentagem com que o fenômeno se verifica.

A extensão do universo que corresponde ao número de elementos da população não excede a 100.000 o que contempla a classificação de uma população finita. Quanto ao nível de confiança trabalha-se com 95% considerando-se dois desvios-padrão e a margem de erro é de 6,39% para mais ou para menos.

Em relação à percentagem com que o fenômeno se verifica, utiliza-se o valor máximo da estimativa igual a 50 já que o principal objetivo do trabalho não permite o estabelecimento prévio de outro número mais condizente com a realidade. (GIL,1994,p.101)

Com base nessas informações, dos 228 estabelecimentos componentes do *trade* turístico do APL de Jericoacoara foram selecionados 116, conforme está discriminado na tabela 01, através da fórmula para a população finita definida por Stevenson (1981,p. 213) demonstrada abaixo:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 228}{(6,39)^2 (228 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 116$$

n = tamanho da amostra;

z = desvio padrão normal;

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

q = percentagem com a qual o fenômeno não se verifica (complementar);

N = tamanho da população;

e² = desvio máximo do estimador médio em relação ao verdadeiro parâmetro (erro máximo permitido).

Tabela 01 - Cálculo do tamanho da amostra a ser pesquisada

Estratos	Quantidade	Proporção	Tamanho da Amostra
Meios de Hospedagens	90	0,39	45
Alimentação e Bebidas	71	0,31	36
Receptivos e Passeios Turísticos	7	0,03	4
Comércios e Serviços Turísticos	35	0,15	18
Comércios e Serviços de Suporte	25	0,11	14
Total	228	1,00	116

Fonte: Elaborada pela própria autora a partir dos dados coletados na Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara em Outubro de 2005.

Os indicativos primários foram recolhidos a partir da pesquisa de campo, realizada com aplicação de um questionário semi-estruturado, ou seja, um roteiro previamente estabelecido composto por perguntas abertas e fechadas, junto aos membros da gerência e/ou proprietários dos empreendimentos turísticos de Jericoacoara com indagações que produzem informações coerentes em relação ao objetivo traçado.

3 Tipos de Estratégias

Para analisar as estratégias que criam valor para a empresa e aumentam seu potencial de reação eficaz às forças ambientais que condicionam o mercado, são apresentadas, neste item, as classificações de Ansoff (1991), Hunger e Wheelen (2002), e Miles e Snow (1978) sob o entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 234), no que diz respeito aos vários tipos de estratégias abordadas sob as mais distintas nomenclaturas, seguidas dos diferentes aspectos conceituais que as caracterizam (QUADRO 01).

Autores	Concepções Estratégicas
Igor Ansoff	Desenvolvimento de produtos e mercados correntes ou futuros: estratégias de carteiras e competitivas;
Hunger e Wheelen	Melhoria da posição competitiva de produtos ou serviços da empresa: estratégias competitivas e cooperativas;
Miles e Snow	Análise do mercado de exploração, do desenvolvimento tecnológico, da estrutura organizacional, do fluxo dos processos internos: estratégias defensivas, exploradora, analítica e reativa;

Fonte: Fonte: Elaborada com base nos trabalhos de Ansoff (1991), Hunger ; Wheelen (2002) e Miles ; Snow (1978) citados por Mintzberg, Ahlstrand ; Lampel (2000, 234).

Quadro 01 – Síntese dos tipos de estratégias em estudo.

3.1 Estratégias de Igor Ansoff

Ansoff (1991,p.100) apresenta dois tipos de estratégias que caracterizam o posicionamento da empresa em relação aos produtos e mercados, correntes e futuros. São elas: estratégias de carteiras e competitivas.

As **estratégias de carteiras** ocorrem a partir da especificação das combinações de áreas de negócios que a empresa tem a pretensão de explorar e são desenvolvidas a partir da determinação de quatro fatores: vetor de crescimento, vantagem competitiva, sinergias entre as atividades e a flexibilidade estratégica da carteira de negócios.

O vetor de crescimento da empresa é representado por Ansoff (1991,p.102) por meio de uma matriz, representada na figura 01, com quatro componentes (penetração no mercado, desenvolvimento de mercados, desenvolvimento de produtos, diversificação), estabelecidos a partir das escolhas do direcionamento que a empresa pretende dar aos seus negócios em termos de produtos e mercados.

A **penetração no mercado** é resultante do desejo da empresa de obter um crescimento mediante o aumento da sua participação de mercado com os produtos/serviços que já produz/comercializa. O **desenvolvimento de mercados** combina a busca de mercados para os bens ou serviços que a empresa já produz e/ou comercializa. A criação de produtos/serviços para substituir os que já são produzidos e comercializados no mercado corrente consiste no **desenvolvimento de produtos**. Quando há o desejo de produzir e comercializar novos produtos/serviços para serem explorados em novos mercados, tem-se a alternativa a **diversificação**.

A vantagem competitiva, segundo fator da estratégia de carteiras, se constitui, segundo Ansoff (1991,p.102) na busca de um diferencial que consolida o posicionamento da empresa no mercado em virtude da identificação de propriedades que tornam suas atividades bem-sucedidas em relação aos seus concorrentes. Ansoff (1991,p.102) cita a preferência das empresas serem bem-sucedidas em todas as suas atividades na fabricação de produtos baseados em tecnologia avançada e devidamente patenteados.

A sinergia, um dos componentes-chave para a determinação da estratégia de carteiras, diz respeito ao ajustamento das competências e recursos da empresa às condições necessárias para a exploração do novo produto e mercado. Como exemplo, cita-se o que Ansoff

(1991,p.76) chama de sinergia comercial, ocorrente quando os produtos usam de forma comum os seguintes elementos: canais de distribuição, quadro de administração de vendas e instalações de armazenamentos.

A flexibilidade estratégica, quarto fator considerado por Ansoff (1991,p.102) no estabelecimento da estratégia de carteiras, pode ser alcançado de duas maneiras:

- diversificação da área de atuação, do atendimento das necessidades e da utilização das tecnologias; e
- facilidade de transferência de recursos e competências entre as áreas de negócios da empresa.

As **estratégias competitivas** constituem o enfoque especial estabelecido ao nível de cada área de negócios, a partir dos determinantes que condicionam o sucesso da empresa no mercado. No quadro 02, estão apresentadas três tipologias enfocadas por Ansoff (1991,p. 104) e que, de acordo com o autor, surgiram e evoluíram de acordo com os fatores de competitividade vigentes no decorrer do século XX.

Período	Tipo da Estratégia	Fatores condicionantes da competitividade
Primeira metade do século XX	Maximização da participação de mercado da empresa	▪ Prática da redução de custos dos produtos/serviços. ▪ Estabelecimento de preços iguais ou mais baixos que o da concorrência.
Segunda metade do século XX	Diferenciação de produto	▪ Necessidades específicas de cada grupo de clientes.
	Diferenciação de mercado	▪ Propagandas e promoções habilidosas com possibilidades de criar e condicionar os gostos e preferência dos clientes.
	Crescimento	▪ Saturação da demanda de muitas indústrias. ▪ Busca por componentes de crescimento como: expansão territorial de mercado, segmentação de mercado etc.

Fonte: Elaborado com base no texto de Ansoff (1991,p. 104).

Quadro 02 - Evolução das estratégias competitivas no século XX.

3.2 Estratégias Empresariais de Hunger e Wheelen

Hunger e Wheelen (2002,p.108) classificam as estratégias empresariais em competitivas e cooperativas. As primeiras são concebidas no sentido de superar o desempenho dos seus concorrentes mediante ações ofensivas ou defensivas. Nas outras há um trabalho conjunto de duas ou mais empresas no sentido de se obter uma vantagem diante dos demais concorrentes.

A partir das duas estratégias genéricas, menor custo e diferenciação, propostas por Michael Porter (1986), para que uma empresa consiga superar o desempenho dos outros concorrentes em um setor, Hunger e Wheelen (2002,p.108) apresentam quatro variações estratégias genéricas estabelecidas com base na análise conjunta do escopo e da vantagem competitiva da empresa e consistem em:

- **liderança de custo** - neste tipo de estratégia, as ações da empresa são direcionadas para produzir e comercializar com um custo mais baixo de que o de seus concorrentes, através de uma atuação em um alvo amplo de mercado (HUNGER ; WHEELEN ,2002,p.109).
- **liderança de diferenciação** - essa estratégia representa a escolha da empresa em atuar em amplo mercado de massa, oferecendo um produto ou um serviço com valor superior aos olhos dos compradores que, no geral, não se importam de pagar um preço um pouco mais alto por melhores garantias e/ou maior qualidade.
- **foco em custo** - com essa estratégia, a empresa procura enfocar determinados compradores ou mercado geográfico, praticando custos e preços mais baixos do que a concorrência (HUNGER ; WHEELEN,2002,p.109).

- **diferenciação focalizada** - caso em que a empresa procura se concentrar em um determinado grupo de compradores que valorizam o diferencial pertencente ao produto ou serviço ofertado (HUNGER; WHEELEN, 2002, p. 109).

Para a implementação das estratégias apresentadas, Hunger e Wheelen (2002, p. 115-116) sugerem a tomada de ações competitivas de **oportunidade no tempo** (*timing*) e de **posicionamento de mercado**, que direcionam a empresa para manter ou aumentar a sua fatia de participação no mercado.

De acordo com Hunger e Wheelen (2002, p. 115 – 116), as ações de **oportunidade de tempo** representam a escolha do momento propício para a exploração de um produto ou serviço e podem recair nas seguintes situações:

- **situação de pioneirismo** ocorre quando a empresa detecta a oportunidade de ser a primeira a produzir e vender um novo tipo de produto ou serviço, obtendo algumas vantagens inerentes à condição de pioneirismo.
- **situação de imitação** ocorre a partir das ações das empresas conhecidas como sucessoras por entrarem no mercado só após o reconhecimento de que o produto pioneiro teve boa aceitação de mercado.

O **posicionamento de mercado** pode ser conseguido com **táticas ofensivas ou defensivas**. Nas ações ofensivas, a empresa tenta garantir a sua participação assumindo uma posição de atacante frente a um reconhecido concorrente. As ações defensivas assumem posição preventiva no sentido de proteger a empresa de um possível ataque do concorrente.

Hunger e Wheelen (2002, p. 119-122), adaptando os procedimentos empregados no meio militar para o contexto empresarial, apresentam alguns métodos de táticas ofensivas e defensivas, sugerindo as ações e as competências que a empresa atacante deve desenvolver para pô-las em prática com sucesso. São elas:

a) Táticas Ofensivas

- **assalto frontal** - igualar-se aos concorrentes no preço, na promoção e nos canais de distribuição, sendo importante a disponibilidade de recursos superiores ao do oponente.
- **manobra de flanco** - procede-se à exploração no nicho de mercado em que o concorrente é fraco.
- **cerco** - cerca-se a posição que o concorrente mantém em seus produtos e serviços oferecendo uma linha completa com as mais variadas faixas de preço.
- **ataque indireto** - lançamento de produtos e serviços que tornam desnecessários os do concorrente.
- **guerrilha** - entrada no segmento de mercado do concorrente com assaltos pequenos e intermitentes para obter, de início, pequenos ganhos, sem despertar a retaliação imediata do oponente.

b) Táticas Defensivas

- **barreiras estruturais** - dificulta-se a entrada do concorrente por meio da oferta de uma linha completa de produtos e serviços, fechamento de possíveis pontos de entrada, bloqueio de acesso a canais de distribuição, utilização do poder de negociação junto a fornecedores e aumento de custos de mudança.
- **aumento da retaliação esperada** - defende-se com persistência qualquer indício de erosão de mercado, equiparando os preços e promoções ao do concorrente.
- **redução da indução do ataque** - manutenção de preços baixos e investimentos constantes na redução de custos, sendo necessário que a empresa atacante tenha um forte controle de custos e despesas.

Na figura 01, apresenta-se resumo das variações estratégicas de Hunger e Wheelen (2002), fazendo-se referência às ações competitivas que devem ser escolhidas em consonância com a estratégia preferida, para que estas sejam colocadas em prática pela empresa.

Variações Estratégicas			
Liderança de Custo	Liderança de Diferenciação	Foco em Custo	Diferenciação Focalizada
↓	↓	↓	↓
Ações Competitivas			
Oportunidade de Tempo		Posicionamento de Mercado	
➤ Pioneirismo		➤ Táticas Ofensivas: assalto frontal, manobra de flanco, cerco, ataque indireto e guerrilha.	
➤ Imitação		➤ Táticas Defensivas: barreiras estruturais, aumento da retaliação esperada, redução da indução do ataque.	

Fonte Hunger ; Wheelen (2002).

Figura 01: Variações estratégicas e ações competitivas enfocadas por Hunger e Wheelen.

Como procedimento alternativo, Hunger e Wheelen (2002,p.119) apresentam a **aliança estratégica** como um tipo de estratégia cooperativa em que a parceria explícita ou implícita de duas ou mais empresas promove o alcance de objetivos significativos para ambos os lados. São elas:

- **consórcios de mútuo** - união dos recursos de empresas similares com o objetivo de minimizar o valor do investimento que seria alto, caso o produto ou serviço fosse desenvolvido individualmente.
- **parcerias na cadeia de valor** - fechamento de acordos vantajosos e duradouros com fornecedores e distribuidores para a obtenção de vantagens para ambas as partes.
- **joint ventures** - duas ou mais organizações combinam temporariamente suas habilidades distintas com a criação compartilhada de uma entidade independente estabelecida para a exploração de um determinado negócio.
- **acordos de licenciamento** - a empresa detentora de um direito reconhecido no mercado concede-o a outra empresa que, sozinha, não dispõe de recursos suficientes para bancar diretamente o negócio.

3.3 Movimentos Estratégicos de Miles e Snow

Miles e Snow (1978,p.550), citados por Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 234), com base nos estudos que realizaram em quatro tipos de atividades empresariais diferentes (edição de livros, eletrônica, processamento de alimentos e serviços de saúde), apresentam quatro grupos de movimentos estratégicos, ambos definidos a partir da análise dos seguintes fatores: mercado que a empresa tenciona explorar , desenvolvimento tecnológico da entidade , estrutura organizacional e do fluxo dos processos internos da organização:

- **movimentos defensivos** - aqui existe a preocupação com a estabilidade e não com a liderança, pois a empresa procura se defender dos concorrentes, produzindo e comercializando uma linha limitada de produtos/serviços de qualidade e a preços competitivos dirigidos para um grupo específico de consumidores.
- **movimentos exploradores** - longe da condição de estabilidade, esta estratégia está relacionada à busca de mais oportunidades de negócios, mesmo que no primeiro momento haja uma projeção de baixa lucratividade, porém com expectativas de bons retornos a médio e longo prazo. Para tanto, é necessário que a empresa atue num mercado amplo e disponha de recursos tecnológicos e métodos gerenciais flexíveis para possibilitar a produção e comercialização dos novos produtos e serviços idealizados.
- **movimentos analíticos** – como meio-termo entre a defensiva e a exploradora, essa estratégia é adotada por empresas que procuram minimizar o risco, mantendo uma

linha limitada de produtos/serviços de qualidade e a preços competitivos aos olhos dos seus consumidores, porém tentam maximizar a lucratividade apostando em novos negócios viáveis para outras empresas do mesmo segmento de atuação.

- **movimentos reativos** - característica das empresas que reagem aos acontecimentos do momento é um tipo residual de estratégia, pois surge quando a empresa conduz de forma inadequada uma das estratégias há pouco evidenciadas. Aqui as ações são realizadas para evitar a perda de mercado a partir da ameaça de algum acontecimento.

4 Estratégias em Análise na Pesquisa

Como a presente pesquisa procurará identificar as estratégias competitivas utilizadas no *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara, foram desenvolvidos três grupos estratégicos, formados por movimentos e comportamentos que os caracterizam, conforme exposição constante no quadro 03.

Grupos Estratégicos	Tipos de Estratégias
Realização de negócios no tempo	Exploradora e Analista.
Posicionamento no mercado	Ofensiva e Defensiva.
Diferenciação	Preço, Qualidade, Personalização, Imagem, Suporte, Design e Grupo Específicos de Clientes.

Fonte: Ansoff (1991), Hunger ; Wheelen (2002) e Miles ; Snow (1978) citados por Mintizberg, Ahlstrand ; Lampel (2000).

Quadro 03- Grupo dos Tipos de Movimentos Estratégicos em Análise.

O grupo estratégico de **realização de negócios no tempo** está relacionado à escolha do momento propício para se trabalhar com um produto ou serviço, podendo ser do tipo exploradora ou do tipo analista.

A **estratégia exploradora** ocorre quando a empresa procura ser sempre a primeira a produzir e vender um novo tipo de produto ou serviço e se caracteriza a partir das seguintes ações:

- busca continuamente oferecer novos produtos / serviços para atrair novos clientes;
- procura constantemente renovar os produtos / serviços existentes para atrair novos clientes; e
- Tenciona ser sempre o primeiro a lançar produtos / serviços, mesmo que tenha indicações de obtenção difícil de lucratividade.

A **estratégia analista** ocorre a partir dos movimentos sucessores típicos de empresas que entram no mercado após reconhecerem que o produto pioneiro teve boa aceitação de mercado. As características que marcam essa tipologia são:

- preferência por manter a linha produtos / serviços estável dedicando-se de forma continuada à melhoria da eficiência das operações vigentes; e
- manutenção de uma linha estável (limitada) de produtos / serviços, observando de perto as novas idéias dos seus concorrentes e adotando apenas as que aparentemente apresentaram bons resultados.

O grupo estratégico de **posicionamento no mercado** é composto de estratégias ofensivas ou estratégias defensivas. Nas ações ofensivas, a empresa tenta garantir a sua participação assumindo uma posição de atacante a um reconhecido concorrente. As ações defensivas assumem uma posição preventiva no sentido de proteger a empresa de um possível ataque do concorrente.

Os movimentos estratégicos defensivos são característicos de empresas que:

- possuem várias linhas de produtos / serviços cujos preços variam de baixos a altos, objetivando atender clientes de várias faixas de poder aquisitivo;

- trabalham no sentido de igualar-se sempre ao seu concorrente em termos de preço, promoção e canais de distribuição;
- lançam, de forma discreta, produtos / serviços que deixem desnecessários os produtos / serviços dos concorrentes; e
- procuram trabalhar o segmento de mercado em que o concorrente é fraco ou ignora. As empresas que utilizam as estratégias defensivas realizam as seguintes ações:
 - não procuram novas oportunidades de negócios fora do que dominam;
 - evitam fornecedores que atendem seus concorrentes;
 - oferecem novos produtos / serviços a partir do momento em que sentem a ameaça de perda de clientes para os concorrentes; e
 - criam barreiras de entrada de novos concorrentes.

A **diferenciação** é um grupo estratégico relacionado com os valores agregados aos produtos e serviços ofertados pela empresa, possibilitando um evidente diferencial entre os da concorrência. A diferenciação pode ser por preço, qualidade, personalização, imagem, suporte, *design* e enfoque em grupos específicos de clientes. Estas estratégias são trabalhadas por ações como:

- ofertam um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;
- criam uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;
- desenvolvem os produtos / serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;
- ofertam produtos / serviços personalizados para cada tipo de cliente;
- adicionam algo a mais nos produtos / serviços que oferece;
- remodelam periodicamente os produtos / serviços que já oferece; e
- atendem um grupo específico de cliente.

5 O Arranjo Produtivo Local de Jericoacoara

Seguindo a definição sugerida pela RedeSist, citada por Lastres e Cassiolato (2003,p.21), os Arranjos Produtivos Locais, representado pela sigla APLs, são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes.”

A descrição do arranjo produtivo local de Jericoacoara é feita a partir da representação gráfica que toma a forma abordada por Barbosa e Zamboni (2000,p.14), cuja composição é apresentada na forma de quatro anéis, inseridos em um território do tipo litorâneo, cada um representando os vários tipos de atores que estão presentes ou atuam de forma direta ou indireta nessa forma de aglomeração produtiva (FIGURA 02).



Fonte: Adaptado de Barbosa e Zamboni (2001,p. 14)

Figura 02 - Representação Gráfica do APL de Jericoacoara

O **território** do APL de Jericoacoara está situado no litoral oeste do Estado do Ceará, possuindo uma extensão de 5.480 hectares localizados entre os rios Acaraú e Coreaú mais precisamente entre as coordenadas 2°47' a 2°51' de latitude sul e 40°24' a 40°36' de longitude oeste (FONTELES, 2004, p.126).

De acordo com Fonteles (2004,p.127), Jericoacoara apresenta um contraste paisagístico, misturando elementos do sertão e do litoral, pois possui 23 quilômetros de praias de ondas pequenas encravadas entre serrotes de formas exóticas, dunas virgens, bem como uma vegetação composta por manguezais, coqueiros, cajueiros, mangueiras, cerrados e caatingas que embelezam o lugarejo. Daí pode-se afirmar, de acordo com a classificação enfocada por Ignarra (1999,p.49), que os **atrativos turísticos** presentes nesse APL pertencentes à categoria dos Naturais com predominância das variações pertencentes a tipologia das Costas ou Litorais, entretanto também apresenta algumas variações que estão relacionadas aos tipos de Hidrografia e de Planaltos e Planícies.

Em Jericoacoara existem diversos tipos de serviços turísticos e de apoio que possibilitam os clientes-turistas a usufruírem os seus atrativos naturais. A partir do cadastro da Prefeitura Municipal de Jijoca obtido em outubro de 2005, verificou-se que o **trade turístico** do APL é composto por 228 empresas que realizam atividades voltadas para suprir a demanda do fluxo turístico local. As atividades que apresentavam similaridades, foram agrupadas em cinco segmentos, sendo eles: meios de hospedagem, alimentação e bebidas, transportes e passeios turísticos, comércio e serviços turísticos e comércio e serviço de suporte.

Em Jericoacoara as **organizações de apoio local** são representadas por vários atores sociais que apóiam a atividade turística do lugar através de ações que garantem o bem estar dos moradores da vila e conseqüentemente dos seus visitantes. Como exemplo tem-se: associação dos bugreiros, associação dos artesãos, associação dos praticantes de *windsurf*, associação dos praticantes de *kitesurf*, associação dos comerciantes, Prefeitura Municipal de Jijoca e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, é responsável pela guarda do Parque Nacional e da Área de Proteção Ambiental (APA).

Como **organizações de apoio supralocal** que atuam no APL de Jericoacoara pode-se citar o Poder Público Estadual e Federal através de ações desenvolvidas pela Secretaria de Turismo do Estado do Ceará – SETUR e pelas organizações do sistema “S”, como: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC que capacitam empreendedores e colaboradores;

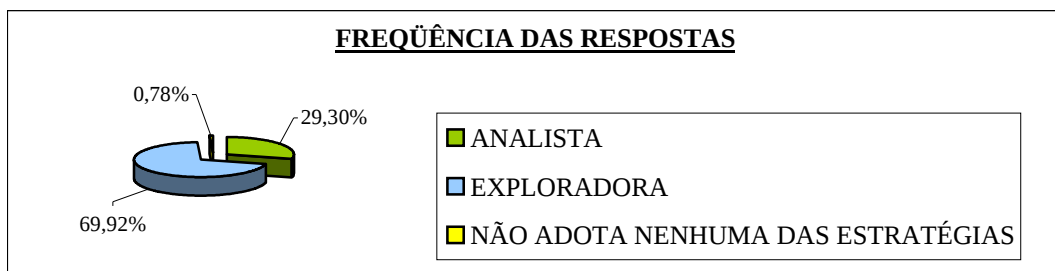
6 Análise dos Resultados

Pela aplicação dos questionários com os responsáveis pelas empresas do *trade* do APL selecionadas para a pesquisa, constatou-se que as estratégias surgem de forma não planejada e com base no aprendizado dos gestores, bem como a partir do reconhecimento de obtenção de uma vantagem competitiva ante os seus competidores.

Pela frequência das respostas obtidas, verificou-se que as empresas do *trade* do APL utilizam vários tipos de estratégias, visto que todos os gestores indicaram como adotadas, em cada grupo de movimento estratégico elaborado para se realizar análise, as várias opções que os caracterizavam.

Este procedimento é ratificado no que foi exposto relativamente à formação das estratégias surgir na mente dos gestores como uma idéia ou um pensamento, bem antes da formatação de qualquer plano, com o objetivo principal de otimizar o potencial de reação eficaz da empresa às forças ambientais que condicionam o mercado. Neste mesmo enfoque, Mintzberg (1998,p.426) menciona que “[...] estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados.”

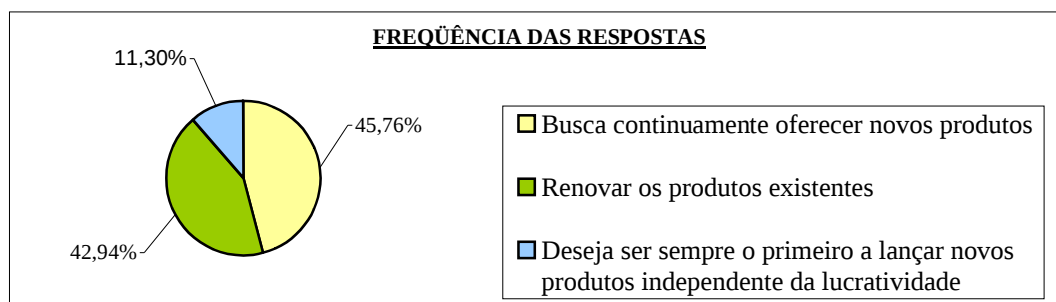
A figura 03 demonstra o percentual das respostas obtidas em relação às Estratégias de Realização de Negócio no Tempo, que podem ser do tipo exploradora ou do tipo analista. De acordo com o que está mostrado na referida figura, pode-se verificar, em todos os segmentos, maior frequência de respostas nos movimentos estratégicos que caracterizam o tipo de estratégia exploradora, ou seja, ações realizadas pelas empresas que tencionam ser as primeiras a produzir e vender um novo tipo de produto ou serviço que apresente condições de retorno favorável para elas.



Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

Figura 03: Análises das estratégias de realização de negócios no tempo.

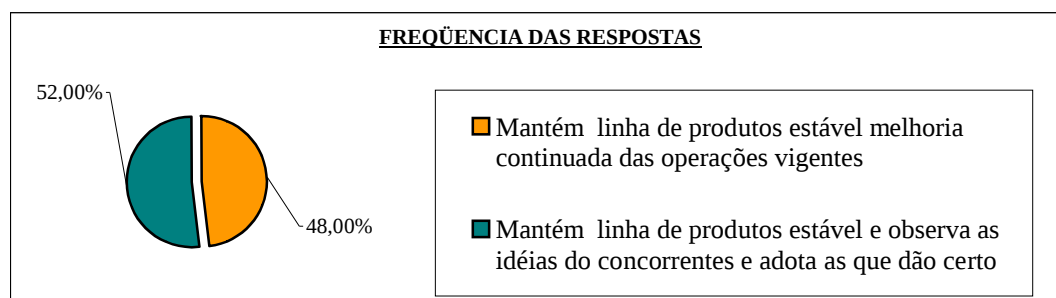
O tipo de estratégia exploradora que concentra a maior parte das respostas obtidas é a que busca continuamente oferecer novos produtos/serviços para atrair novos clientes, seguida da que busca continuamente renovar os produtos/serviços existentes para atrair novos clientes (FIGURA 04).



Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005

Figura 04: Análise das estratégias exploradoras

Conforme demonstrado na figura 05, em muitos casos, as opções características das estratégias analistas foram assinaladas, o que evidencia também a existência de uma atitude reflexiva por parte dos gestores do *trade* turístico no sentido de observar o que deu certo nas outras empresas para posteriormente oferecer aos seus clientes. Este procedimento sucessor, segundo Hunger e Wheelen (2002,p.116), possibilita a imitação dos concorrentes precursores, que mantém os custos de desenvolvimento mais baixos e reduz o risco dos investimentos com os novos produtos/serviços.

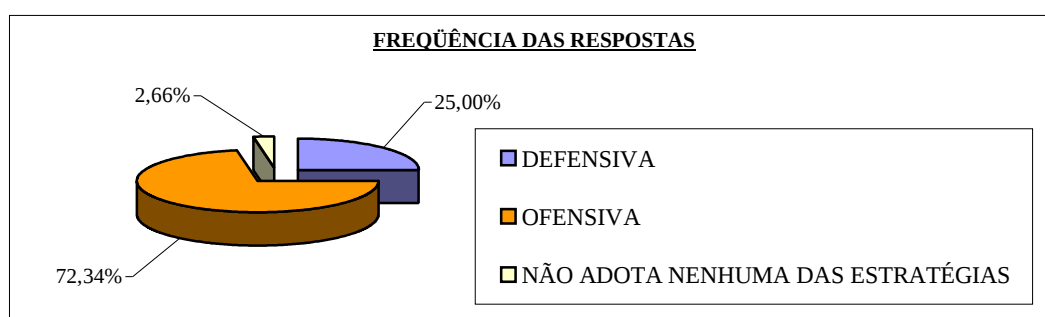


Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005

Figura 05: Análise da predominância das estratégias analistas

O que pode parecer contraditório é justificado por Silva e Miranda (2002,p. 319), quando estabelecem que essa diversidade de comportamentos estratégicos surge na vida organizacional sempre vinculada à percepção que cada empresa tem do seu ambiente de atuação em um determinado momento do seu ciclo de vida.

Em relação aos movimentos característicos das estratégias de posicionamento no mercado, evidenciados na figura 06, 72,34% das alternativas assinaladas estão vinculadas às do tipo ofensiva, principalmente no que diz respeito a empresa possuir uma linha ampla de produtos/serviços cujos preços variam de baixos a altos objetivando atender um maior número de clientes possível (FIGURA 07). Essa prática, de acordo com Hunger e Wheelen (2002,p.116), é realizada por quem pretende “[...] cercar a posição que o concorrente mantém com seus produtos/serviços [...]”, o que pode comprometer o desenvolvimento da cultura de cooperação do APL.

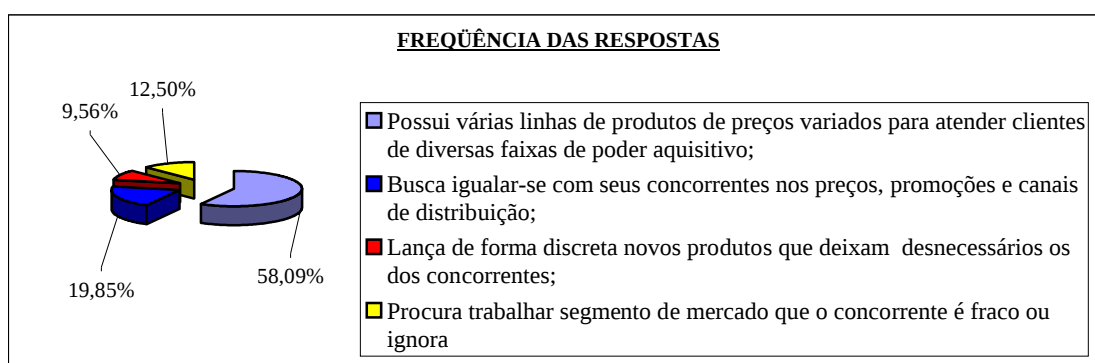


Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

Figura 06: Análises das estratégias de posicionamento no mercado.

O movimento que consiste em trabalhar no sentido de igualar-se sempre ao seu concorrente em preços, promoção e canais de distribuição foi a segunda opção mais assinalada pelos gestores, caracterizando ainda mais a preferência por estratégias do tipo ofensivas (FIGURA 07).

Hunger e Wheeen (2002,p.116) mencionam a tentativa de emparelhamento com o concorrente pode “[...]custar caro e despertar ataques de um gigante adormecido [...]”. Os autores ainda ressaltam que para a esse movimento estratégico ser bem-sucedido, a empresa deve possuir recursos superiores aos seus competidores, como também ser perseverante nas suas ações.



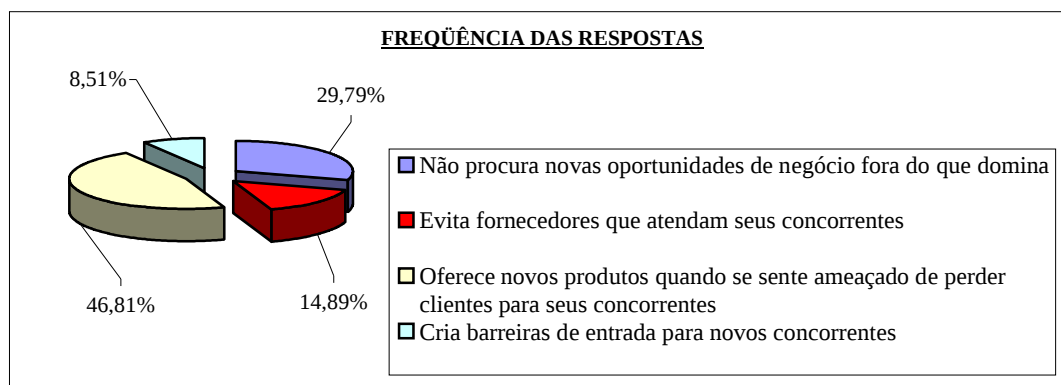
Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

Figura 07 - Análise da predominância das estratégias ofensivas.

Conforme também foi demonstrado na figura 06, as atitudes defensivas também foram consideradas pelos gestores, o que pode caracterizar em algumas empresas uma alternância de procedimentos ofensivos e defensivos em determinados momentos em que um é considerado

mais interessante do que o outro, principalmente quando há o sentimento de que o ataque não compensa o desgaste.

Dos movimentos defensivos, o que diz respeito a reação da empresa no sentido de oferecer novos produtos e serviços a partir do sentimento de perda de clientes, foi o que teve mais destaque. Essa atitude é característica das empresas que agem apenas no sentido de se defender do concorrente evitando redução de participação do mercado (FIGURA 08).



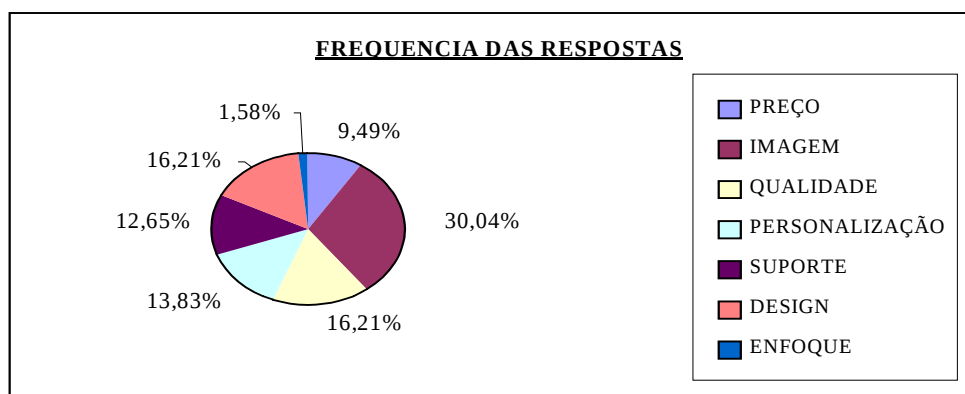
Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

Figura 08: Análise das estratégias defensivas.

Em relação às **estratégias de diferenciação**, verificou-se que em todos os segmentos os gestores acreditam que se diferenciam de alguma forma, o que pode ser constatado por não ter sido assinalado de forma alguma o item em que a empresa não se diferenciava do seu concorrente (FIGURA 09).

Mediante a frequência absoluta das respostas evidenciadas na figura 09, constatou-se que existe uma preferência pelo movimento estratégico de criação de uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado. É importante ressaltar que a busca por uma qualidade superior que a ofertada pelos competidores também foi reconhecida pelas empresas pesquisadas.

Pôde-se constatar, entretanto, que os outros movimentos característicos da diferenciação também foram assinalados simultaneamente. Este procedimento é válido e ratificado por Michael Porter (1989,p.12), ao mencionar que “[...] pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.”



Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005

Figura 09 : Análise dos movimentos característicos das estratégias de diferenciação.

7 Conclusões

Para responder à problematização que deu origem à formação do principal objetivo do trabalho, são apresentadas as conclusões sobre os tipos estratégicos presentes no *trade* turístico de Jericoacoara. Todos eles foram analisados sob o enfoque dos grupos estratégicos constituídos para tal finalidade, apresentando tipos estratégicos diversificados, que se ajustam a uma série de movimentos constantemente empregados por vários tipos de empresa.

No tocante ao comportamento estratégico dos cinco segmentos componentes do *trade* turístico estudados (meios de hospedagem, alimentos e bebidas, receptivos e passeios turísticos, comércios e serviços turístico e comércios e serviços de suporte), observou-se que, nas Estratégias de Realização de Negócio no Tempo, o tipo exploradora é predominante, nas Estratégias de Posicionamento no Mercado, as do tipo ofensivas se destacaram e nas Estratégias de Diferenciação, a que apresentou maior frequência absoluta de respostas foi por criar uma imagem consolidada no negócio.

Analisando a própria evolução do turismo em Jericoacoara, acredita-se que a predominância de comportamentos estratégicos exploradores ocorre pelo fato de os empresários e gestores serem conscientes das peculiaridades que o local apresenta e que o distinguem dos outros destinos praianos do Ceará, impulsionando constantes ações de lançamentos de produtos e serviços novos para atrair novos turistas e também fazer com que os que já visitaram o local retornem mais vezes.

As opções por vários tipos de comportamentos estratégicos de diferenciação também podem ser justificadas pelo grande número de concorrentes que existem no local, ofertando produtos e serviços similares. A busca constante de se diferenciar do competidor beneficia, por fim, o turista, que pode optar pelo diferencial que considere mais importante para satisfazer as suas necessidades de cliente.

Com pequenas exceções, observou-se que as organizações do *trade* turístico de Jericoacoara utilizam quase todos os movimentos que caracterizam os três grupos de estratégias, estruturados com a finalidade de possibilitar a identificação proposta no objetivo principal. Esta variedade de movimentos estratégicos caracteriza um processo intuitivo e criativo de formação da estratégia nas empresas pesquisadas, cujo significado é condizente com o que Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.98) apresentam na Escola Empreendedora, ou seja, a representação mental da estratégia, criada pelo gestor que assume a figura do líder, através da sua intuição, do seu julgamento, da sua sabedoria e da sua experiência.

A atitude de reação às forças externas faz com que os gestores aprendam e criem estratégias novas e interessantes, entretanto, vale ressaltar que o excesso de tentativas pode ocasionar a desintegração de estratégias nas empresas.

Por acreditar que não existe um comportamento-padrão estratégico ideal que garanta o sucesso empresarial, recomenda-se que o *trade* turístico do APL faça uso daquele que acredita ser o mais conveniente para aproveitar as oportunidade do momento e assim obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, que permita a obtenção de retornos satisfatórios.

Sabe-se que os gestores não podem estar constantemente mudando seus movimentos estratégicos, mas também não podem fixá-lo de tal modo que seja não permitida a sua mudança nos momentos necessários. Daí a sugestão de que os gestores das empresas de Jericoacoara combinem a forma deliberada de se conceber estratégia com a forma emergente ou não estruturada de formulação desta. Esta combinação pode contribuir para o surgimento de estratégias que sejam realmente coerentes e perfeitamente viáveis para a empresa.

Um processo estruturado de formação das estratégias que contemple a análise das oportunidades e ameaças ambientais externas e as forças e os pontos que precisam ser melhorados nas organizações é bastante válido. Sabe-se que os micro e pequenos negócios

possuem muitas limitações gerenciais, entretanto, quando estão organizados em um arranjo produtivo local poderiam ser pensados no plano global, ensejando estratégias que poderiam beneficiar todos os atores locais se fossem desenvolvidos pela governança do APL.

8 Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Marinho Isnard Ribeiro de (Coords.). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BARBOSA, Maria Alice Cunha; ZAMBONI, Roberto Aricó. **Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS**. Brasília, dezembro de 2000.
- FONTELES, José Osmar. **Turismo e impactos socioambientais**. São Paulo: Aleph, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L.. **Gestão estratégica: princípios e prática**. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- LAESTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José Eduardo. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias estratégicas**. n 1, setembro/2003.
- MCINTYRE George. Desenvolvimento de turismo sustentável: manual para organizadores locais. **Publicação de turismo ambiente**, Organização Mundial do Turismo - OMT, 1993.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND; Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PETROCCHI, Mario. **Gestão de pólos turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.
- PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 26. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. ver. E amp., São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, José Dionísio Gomes da; MIRANDA, Luiz Carlos. Estudo do controle do segmento hoteleiro com enfoque em estratégias competitivas do setor. In: COSTA, Benny Kramer; STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.