

MARKETING STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE: STUDY IN TRAVEL AND TOURISM AGENCIES SECTOR IN SANTA CATARINA, BRAZIL

ESTRATÉGIA DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO NO SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO EM SANTA CATARINA, BRASIL

Aléssio Bessa Sarquis

Doutor em administração pela Universidade de São Paulo e professor do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC - Brasil
E-mail: aleccio.sarquis@ig.com.br

Andréa Simone Machiavelli Pontes

Mestre em administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e professora pela Faculdade de Tecnologia do Senac Caçador, Florianópolis, SC - Brasil
E-mail: andrea.pontes@sc.senac.br

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS - Brasil
E-mail: vtondolo@gmail.com

Corresponding author: Universidade de Caxias do Sul. Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petropolis. CEP 95070560 - Caxias do Sul, RS - Brasil

Rosana da Rosa Portella Tondolo

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo, RS - Brasil
E-mail: rosana.tondolo@imed.edu.br

Sonia Francisca Monken

Doutora em Saúde Coletiva pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (FSP/USP) e professora do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Uninove, São Paulo, SP, Brasil
E-mail: soniamonken@uninove.br

RESUMO

No setor de agências de viagens e turismo, estratégias de marketing podem representar vantagem competitiva. O presente estudo analisou em que medida as estratégias de marketing representam fonte de vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo no Estado de Santa Catarina, Brasil. Uma pesquisa de abordagem quantitativa, tipo descritiva e na forma de levantamento de campo foi realizada com questionários autoadministrados disponibilizados no Google Docs, para uma amostra de 109 organizações. A análise dos dados envolveu a Cluster Analysis para classificar as agências com base no desempenho competitivo, ANOVA One-way para verificar diferenças no desempenho competitivo em decorrência do perfil da organização e Correlation Canonical Analysis para verificar se o desempenho competitivo das agências está relacionado com estratégia de marketing. Os resultados apresentam 03 clusters de agências, que há diferença no desempenho competitivo das agências e que há correlação significativa entre desempenho competitivo e estratégia de marketing.

Palavras-Chave: *Estratégia de Marketing. Vantagem Competitiva. Setor de Turismo. Agências de Viagens e Turismo.*

ABSTRACT

In the travel and tourism industry, marketing strategies may result in competitive advantage. This study examined the extent to which marketing strategies represent a source of competitive advantage in the travel agencies and tourism industry in the state of Santa Catarina, Brazil. A quantitative and descriptive study was carried out through a field survey that used self-administered questionnaires available in Google Docs to a sample of 109 organizations. Data analysis involved cluster analysis to classify the agencies based on competitive performance. One-way ANOVA was performed to check for differences in the competitive performance based on the organization's profile. In addition, Canonical Correlation Analysis was conducted to

learn whether the competitive performance of the agencies is related to marketing strategy. The results show that there are 3 agency clusters, there is some difference in the competitive performance of the agencies, and there is significant correlation between competitive performance and marketing strategy.

Keywords: *Marketing Strategy. Competitive Advantage. Tourism Industry. Travel and Tourism Agencies.*

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o setor de turismo é constituído por organizações de diferentes portes e ramos de atividade, e desempenha um papel econômico-social relevante. Em 2011, a quantidade de turistas internacionais alcançou no país o nível recorde de 9 milhões de visitantes e o volume de gastos cresceu 14,4%, atingindo a cifra de US\$ 6,7 milhões (Omt, 2011). Estudo realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Ministério do Turismo, 2014) revelou que em 2011 a quantidade de brasileiros que viajaram foi de 58,9 milhões de pessoas, representando um crescimento de 18,5% em relação a 2007.

Dentre as organizações do setor de turismo, as agências de viagens/turismo se destacam pela quantidade de empresas, número de funcionários e pelo relevante papel desempenhado na intermediação dos serviços. De fato, as agências de viagens/turismo são organizações que comercializam os serviços de viagens e turismo, incluindo transporte, hotelaria, atrações turísticas, organização de viagens e apoio à programas turísticos desenvolvidos por outras organizações (ex: operadores turísticos) e pelos próprios compradores/consumidores (Beni, 2003). Tradicionalmente, estas organizações oferecem um serviço considerado especializado, atuam como facilitadores no canal de distribuição e produzem pacotes turísticos de estímulo à demanda de viagem/turismo (Menezes & Staxhyn, 2011 e Borges & Guardia, 2012).

Segundo Longhini e Borges (2005) e Brasil (2006), com o advento da Internet, diversas mudanças ocorreram no comportamento dos consumidores e fornecedores de turismo. Os consumidores passaram a montar seus próprios roteiros de viagem e a contratar sozinhos os serviços de viagem e turismo. Os fornecedores passaram a oferecer e vender diretamente pela Internet seus serviços, até então algo realizado predominantemente pelas agências de viagens/turismo. Estas mudanças forçaram as agências de viagem/turismo a intensificar seus investimentos em marketing/vendas e a busca por novas fontes de vantagem competitiva. Assim, conforme Freire (2005), as estratégias de marketing passaram a ser mais necessárias no setor de agências de viagens/turismo, em decorrência da evolução do mercado e do comportamento dos clientes e das inovações tecnológicas disponíveis.

Segundo Queiroga (2011), as estratégias de marketing no setor de turismo são influenciadas principalmente por fatores externos, incluindo questões políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, e aspectos como disponibilidade de informações, inovações, profissionalismo e qualidade de serviços representam fontes de vantagem competitiva. A pesquisa de Pelissari *et al.* (2011) analisou as estratégias de marketing em uma organização de serviços e revelou que as estratégias de marketing não são aplicadas conforme a teoria, nem são as vezes bem formuladas, havendo também falta de sintonia em relação aos objetivos de mercado da organização, e que aspectos valorizados pelos clientes são estratégias de marketing que possibilitam vantagem competitiva. A vantagem competitiva, por sua vez, compreende uma posição superior que determinada empresa tem em relação aos concorrentes, em decorrência de recursos e/ou capacidades, preferencialmente quando valiosos, raros, difíceis de imitação e/ou insubstituíveis (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

O estudo de Borges e Guardia (2012) analisou a produção acadêmica sobre agências de viagens/turismo no período 2006-2011 em revistas Qualis/CAPES ligadas ao setor de turismo, e identificou apenas 18 estudos sobre o tema, principalmente pesquisas exploratórias e qualitativas. Já o estudo bibliométrico de Rocha e Silva (2006) analisou a produção científica sobre marketing de serviços no Brasil e identificou que a maioria dos estudos aborda o comportamento de compra e os construtos qualidade e satisfação em serviços. Nos estudos identificados há clara preferência pela perspectiva hipotético-dedutiva e pelos métodos quantitativos de análise, com testes empíricos e uso de instrumentos de medida desenvolvidos em outros países. Ademais, uma consulta realizada sobre as palavras-chaves "estratégia de marketing", "vantagem competitiva" e "agências de viagens e turismo" junto as bases de dados CAPES, EBSCO, SCIELO, SPELL, Domínio Público e BDTD até 2013 revelou a existência de 58 estudos, mas nenhum envolvendo a relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva.

Com base no contexto teórico e empírico apresentado, a questão norteadora deste estudo é: **em que medida as estratégias de marketing representam fonte de vantagem competitiva no setor de serviços de agências de viagens e turismo?** Assim, o objetivo geral do estudo é analisar em que medida as estratégias de marketing representam fonte de vantagem competitiva no setor de serviços de agências de viagens e turismo. E os objetivos específicos são: classificar as agências de viagens/turismo com base no desempenho competitivo;

verificar se há diferenças no desempenho competitivo das agências em função do perfil da organização (tempo de existência, porte/tamanho e investimento em marketing); verificar se o desempenho competitivo das agências está relacionado à estratégia de marketing.

Além dessa seção introdutória este estudo está organizado em referencial teórico, abordando os temas: estratégias de marketing para serviços e vantagem competitiva para serviços. A seguir apresentam-se os aspectos metodológicos, análise dos dados, considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias de marketing para serviços

A *American Marketing Association* (Ama 2014) define marketing como uma função organizacional e o conjunto de processos que envolvem a criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, bem como a administração do relacionamento com clientes. Embora o marketing de serviços tenha na práxis diferenças em relação ao marketing de produtos manufaturados, a definição deste não carece de enunciado diferente e seus princípios básicos são igualmente aplicáveis para bens, serviços e organizações (Sarquis, 2009). Já a definição de serviços é complexa e variada, já que os serviços são predominantemente intangíveis, de entendimento nebuloso e compreende um conjunto de atividades de natureza pessoal, empresarial e/ou governamental. No contexto deste estudo, serviço compreende um "ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, normalmente intangível, que é oferecido à venda, na forma de um conjunto de benefícios, sem resultar na propriedade de algo, com o objetivo de satisfazer necessidades, e que envolve geralmente algum tipo de interação entre o prestador de serviço e o cliente" (Sarquis, 2009, p. 2).

As organizações de serviços necessitam de estratégias de marketing adequadas para obter o desempenho competitivo desejado (Ghemawat & Rivkin, 2006 e Cavalcanti, 2008). Conforme Sarquis e Ikeda (2009), estratégias de marketing são meios empregados pela organização para a consecução dos objetivos de marketing desejados e incluem decisões sobre a aplicação de recursos e sobre a implementação de esforços mercadológicos da organização. Para Kotler (2011), estratégias de marketing são meios pelos quais a organização se relaciona com o mercado, podendo incluir aspectos envolvendo produtos, preços, promoções, prazos e relacionamento com os clientes. Assim, estratégias de marketing podem se referir à escolha de mercados-alvo, lançamento de produtos, prospecção de novos clientes e desenvolvimento do relacionamento com os atuais clientes, por exemplo.

No setor de serviços, estratégias de marketing podem incluir aspectos relacionados à segmentação de mercado, seleção de públicos-alvo, diferenciação competitiva, posicionamento da marca e definições sobre produtos, preços, distribuição, logística, comunicação e vendas da organização (Lovelock, Patterson, & Wirtz, 2014). Segundo Souza, Gosling e Gonçalves (2013), o composto de marketing é um conjunto de recursos e ferramentas que podem ser aplicados como estratégias de marketing da organização e que auxiliam na tarefa de desenvolver a combinação adequada das diferentes ferramentas/recursos de marketing. No caso do mix de comunicação/vendas, exemplos de estratégias de marketing para serviços são investir em propaganda ou promoção de vendas, promover eventos patrocinados e buscar negócios em novos mercados. No caso do mix de processos de serviços, exemplos são elevar os padrões de qualidade dos serviços, melhorar a satisfação dos clientes e elevar a produtividade da organização em relação aos concorrentes.

No setor de serviços, as estratégias de marketing podem estar também relacionadas à introdução de inovações em produtos, processos organizacionais e na forma de relacionamento com clientes. O mercado de serviços exige, cada vez mais, qualidade e menor custo das ofertas, e apresenta nível de competição intensificado (Machado *et al.*, 2009 e Scarpin *et al.*, 2011). Assim, a introdução de inovações é necessária, já que há concorrência acirrada, variedade de produtos, intensas mensagens promocionais e elevada exigência dos consumidores (Barboza *et al.*, 2013).

Segundo Grabicoski (2008), os serviços exigem também estratégias de marketing para minimizar o desequilíbrio entre capacidade de atendimento e demanda de mercado, uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações. Por exemplo, na gestão da demanda, as organizações podem em período de baixa: posicionar de forma diferente as ofertas de serviços, intensificar os esforços de propaganda, oferecer descontos especiais, buscar segmentos de clientes sem restrições de tempo, e desenvolver programas de marketing para grupos de clientes, negócios, indústrias e/ou governos específicos. Na gestão da capacidade de atendimento, as organizações podem em período de alta: contratar empregados temporários, alugar equipamentos extras, alugar instalações temporárias, trabalhar com banco de horas de funcionários e atender somente aos clientes regulares/habituais, por exemplo.

Conceitualmente, as estratégias de marketing para serviços têm sido classificadas em externo, interno e interativo (Grönroos, 1995 e Sarquis, 2009 e Kotler, 2011). O marketing externo compreende aquelas estratégias tradicionais, desenvolvidas por profissionais especialistas e orientadas para o mercado-alvo da organização. O marketing interno envolve o conjunto de estratégias relacionadas à preparação dos recursos internos (sistemas, gestores e funcionários) para a implementação dos programas e promessas de marketing externo da organização. Enquanto o marketing interativo compreende as estratégias direcionadas aos processos de produção e consumo de serviços e que são implementadas geralmente por profissionais não especializados em marketing, ou seja, clientes e funcionários de linha de frente da organização.

O estudo de Barboza *et al.* (2013) analisou a gestão de marketing em organizações de serviços por meio de levantamento de campo e revelou que 92% das organizações utilizam alguma das estratégias do composto promocional, que aspectos de produto e preço são estratégias empregadas para se obter diferenciação competitiva e que a estratégia de marketing pode contribuir para o desempenho de mercado da organização. Já o estudo de Vasconcelos, Souza e Guimarães (2010), em uma organização de serviços, revelou que satisfação dos clientes e qualidade de serviços são estratégias de marketing relevantes e podem representar diferencial competitivo para a organização.

Okada e Souza (2011) analisaram diversos trabalhos acadêmicos produzidos no período de 1995 a 2010 sobre inovações em marketing para serviços e identificaram que a inovação tecnológica tornou-se uma tendência de mercado e causou impacto na gestão de marketing das organizações, incluindo o surgimento de novas demandas, valorização das características intrínsecas dos produtos, e a necessidade de inovações nas estratégias de marketing. O estudo de Freire (2005) analisou a aplicação de estratégias de marketing em uma organização de serviços e revelou que qualidade e inovação são estratégias que possibilitam diferenciação competitiva, e que as organizações de serviços investem na divulgação da marca por intermédio de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, marketing online e comunicação boca a boca. Maske (2012) estudou a relação entre orientação empreendedora, orientação de mercado, grau de inovação e desempenho organizacional em 70 empresas de turismo e seus resultados apontam que há preocupação com a busca de ideias inovadoras e que a inovação contribui para o desempenho da organização, seguida da orientação empreendedora e da orientação para o mercado, mas que apenas 29% do desempenho organizacional é explicado por estes fatores.

A pesquisa de Lucena (2011) analisou o processo de formulação de estratégias de marketing em uma organização de serviços, especificamente o processo de formação de estratégias na história da organização, o contexto onde as estratégias foram desenvolvidas, as estratégias aplicadas e as mudanças ocorridas ao longo do tempo. Os resultados indicaram que as estratégias mais aplicadas pela organização são aspectos de produto e comunicação de marketing, e que ambas foram implementadas com propósito de ganhar *market share*, atender necessidade dos clientes, diversificar a abordagem de mercado e/ou obter vantagem competitiva; outras estratégias de marketing aplicadas são posicionamento da marca e aspectos de precificação, distribuição, segmentação e diferenciação competitiva da organização. Queiroga (2011) analisou o processo de formação de estratégias de marketing em empreendimentos de serviços por meio estudo de caso múltiplo, revelando que as estratégias de marketing são influenciadas por fatores do ambiente externo (tendências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas), e que exemplos de estratégias de marketing aplicadas no setor de serviços são segmentação de mercado, posicionamento de mercado e diferenciação competitiva, aspectos de produto, precificação, distribuição e comunicação de marketing.

2.2 Vantagem competitiva para serviços

Na literatura de estratégia, o termo vantagem competitiva tem sido amplamente utilizado, e há diferentes formas de abordagem. Ansoff e McDonnell (1988) a definiram como a vantagem de perceber tendências de mercado e de ajustar, de maneira pró-ativa, a forma de atuação da organização em relação à concorrência. Rumelt (1991) definiu vantagem competitiva como a obtenção de desempenho superior em relação aos competidores em determinado mercado-alvo. Barney (2002), por sua vez, como ter um desempenho consistentemente superior à média de mercado. Whittington (2006), como a capacidade de geração de valor percebido e de posição competitiva diferenciada em relação aos concorrentes. Recentemente, Ito *et al.* (2012) definiram vantagem competitiva como dispor de estratégia bem sucedida na criação de valor aos clientes, de maneira não similar nem inferior aos concorrentes.

De acordo com Brito e Brito (2012), a obtenção de vantagem competitiva requer intensidade e velocidade na implementação de estratégias, e a compreensão dos possíveis impactos sobre o desempenho da organização. Obter vantagem competitiva requer também a avaliação dos produtos e mercados da organização em relação à concorrência, incluindo aspectos do ambiente externo, da situação da organização e da forma de atuação dos

gestores/dirigentes (Oliveira, 2009 e Gaspar *et al.*, 2010), já que a competência dos gestores pode fazer com que a organização obtenha ou não alguma vantagem competitiva. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a vantagem competitiva requer capacidade, recurso ou competência valioso, raro, custoso de imitação e insubstituível no ambiente de negócio da organização. Para Peteraf e Barney (2003), a vantagem competitiva requer competências relevantes, sem substitutos diretos e difíceis de obtenção pelos concorrentes.

As teorias de posicionamento estratégico sustentam também que a vantagem competitiva pode derivar de recursos específicos, da execução de funções organizacionais estratégicas e/ou de posições privilegiadas no mercado (Coff, 2010). Neste sentido, a cadeia de valor proposta por Porter (1985) pode ser um instrumento que auxilia na identificação de oportunidades de criação e retenção de valor percebido e, conseqüentemente, de obtenção de vantagem competitiva (Almeida, Vale & Forte, 2010). De acordo com Andion e Fava (2012), as organizações de serviços podem obter vantagem competitiva por meio da cadeia de valor, seja com base no custo (com impacto no nível de preços e na estrutura de custos) ou na oferta de diferenciais que agreguem valor ao cliente. O conceito de cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas pela organização desde o relacionamento com fornecedores até à entrega de produtos ao cliente. Uma empresa conquista vantagem competitiva quando coloca em prática as atividades/funções relevantes da cadeia de valor, de forma mais barata e/ou melhor que a concorrência.

O conceito de vantagem competitiva é um construto dominante em vários estudos acadêmicos sobre desempenho organizacional. O ensaio teórico de Brito e Brito (2012), por exemplo, discutiu o conceito de vantagem competitiva com base em diferentes estudos acadêmicos e concluiu que a vantagem competitiva se relaciona ao desempenho mercadológico da organização. O estudo contém a revisão da evolução do conceito de vantagem competitiva e da sua convergência com a criação de valor percebido, e analisa diferentes abordagens/perspectivas sobre o tema. Os autores revelaram também a existência da lógica causal entre vantagem competitiva e desempenho financeiro, e fornecem algumas implicações gerenciais relevantes para o uso de indicadores financeiros na avaliação da vantagem competitiva.

O estudo de Brito e Vasconcelos (2004), por sua vez, analisou a heterogeneidade do desempenho de diferentes organizações e apresenta uma proposta de métrica para mensuração da vantagem competitiva. O estudo representa um trabalho empírico interessante com resultados de 252 empresas brasileiras no período de 1998 a 2001, e seus resultados apontam que mais de 35% das empresas apresentam alguma vantagem ou desvantagem competitiva, e que não é raro a presença nas organizações brasileiras de algum desempenho superior no mercado. A proposta de métrica apresentada permite medir apenas os fatores intrínsecos à organização que contribuem para a avaliação consistente da vantagem competitiva, comparar organizações de diferentes setores/ramos ou países, e avaliar quantitativamente em que medida uma vantagem competitiva é maior ou menor do que outra.

O estudo de Almeida, Vale e Forte (2010) procurou evidenciar as fragilidades da vantagem competitiva por meio de aspectos emocionais nos clientes. Um estudo de caso em empresa de serviços foi realizado, com a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade, dados secundários e três meses de observação participante. Os resultados apontam que apesar de possibilitar um rápido crescimento da organização, há certos desafios ligados à consolidação das relações emocionais que precisam ser superados, e que a criação de valor com base em aspectos emocionais é, ao mesmo tempo, fator de sucesso e de risco para a organização. O estudo reconhece a importância do uso de aspectos emocionais como fonte de vantagem competitiva, mas alerta que seu uso implica em riscos relacionados à dificuldade de mensuração e à compreensão dos fatores que podem causar diferentes tipos de estados emocionais nos clientes.

A pesquisa de Manfredini (2005) discutiu também os fatores que possibilitam vantagem competitiva no setor de serviços e, para isso, uma investigação qualitativa, de abordagem descritiva e na forma de estudo de caso foi realizada. Os resultados apontam que processos organizacionais fortes e concentrados geram habilidades e recursos que podem representar fontes de vantagem competitiva, desde que possibilitem vantagens únicas e avanços tecnológicos no atendimento aos clientes. O estudo apontou também como principais fontes de vantagem competitiva nos serviços: tradição, programas de gratuidade, infraestrutura física, equipe de pessoal, método/sistemas de operação e a relação custo-benefício.

O estudo de Zapellini (2005) buscou identificar os elementos de vantagem competitiva na organização de serviços por intermédio de estudo de caso e a coleta de dados com 140 funcionários envolvidos no processo de planejamento estratégico. Os resultados indicam que o planejamento estratégico pode ser um elemento potencializador da vantagem competitiva da organização, assim como atuar prontamente na resolução de problemas/dificuldades dos clientes e promover as ações para assegurar a implantação das estratégias estabelecidas.

A pesquisa de Simões (2005) analisou, por meio de estudo descritivo, as estratégias de serviços como fonte de vantagem competitiva e aponta que a estratégia de serviço permite a obtenção de vantagem competitiva quando privilegia o serviço ao cliente e tem o comprometimento de áreas funcionais e pessoas envolvidas no processo de execução. A pesquisa revela também que um grande desafio nas organizações de serviços é transformar em vantagem competitiva do negócio aspectos relacionados a processos organizacionais, cultura, missão e visão da organização, que precisam estar alinhados ao planejamento estratégico da organização.

Mendonça (2008) estudou as implicações estratégicas de alianças e redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de serviços. Segundo o autor, a constituição de alianças e redes como iniciativa estratégica pode auxiliar no aproveitamento de oportunidades de mercado, na redução de ameaças e no desenvolvimento de recursos organizacionais, e que no setor de serviços a gestão da qualidade dos produtos e o processo de desenvolvimento de novos produtos representam fontes de vantagem competitiva para a organização.

Féris (2006) investigou o uso da estratégia de segmentação de mercado como fonte de vantagem competitiva no setor de turismo, analisando por meio de questionários autoadministrados, entrevistas e análise documental organizações que utilizam segmentação de mercado como estratégia de marketing. Os resultados apontam que a maioria das organizações não atuam de forma segmentada no relacionamento com mercado, não realizam pesquisas de mercado e têm deficiências no sistema de comunicação interna da organização. Na seleção dos clientes-alvo, a maioria das organizações usam apenas o *feeling* pessoal dos dirigentes e a percepção interna sobre o comportamento dos atuais clientes.

Oliveira (2013) investigou, por meio de estudo de caso, como o posicionamento da marca é gerenciado com propósito de vantagem competitiva no processo de introdução de inovações de ruptura em uma organização de serviços. O estudo aponta que grande parte do sucesso empresarial surge em decorrência da capacidade de gerenciar questões inerentes ao processo de operacionalização dos serviços e que a inovação tecnológica tem influência significativa nas decisões de posicionamento de marca, com maior impacto nos aspectos de produto, promoção, pessoas e mix de serviços da organização. A pesquisa destaca também o elevado poder das tecnologias emergentes em elevar as competências externas da organização e conseguir resultados positivos, inclusive a possibilidade de reverter eventual situação competitiva desfavorável da organização.

Por fim, no setor de serviços, a vantagem competitiva está intimamente relacionada ao desempenho superior da organização em relação à concorrência, e pode ser analisadas sob múltiplas abordagens e diferentes critérios/indicadores de mensuração. No contexto das agências de viagens e turismo, em função do mercado dinâmico e competitivo, a estratégia de marketing tornou-se mais necessária e pode representar fonte de vantagem competitiva para determinado produto, linha de negócio ou organização, desde que implementada de forma adequada, ofereça algo valorizado pelos clientes e possibilite diferenciação competitiva sustentável.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo envolveu a aplicação de pesquisa quantitativa, descritiva não conclusiva, na forma de levantamento de campo e com corte transversal. Conforme Richardson (2008), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela quantificação na amostragem, no método de coleta e/ou no método de análise dos dados, e pelo uso de instrumentos estruturados. Já a pesquisa descritiva é aquela que busca descrever as características de grupos, estimar proporção de elementos ou descobrir a existência de relação entre variáveis (Collins & Hussey, 2005). O presente estudo é não conclusivo por empregar processo de amostragem não probabilístico e com seleção não aleatória dos elementos amostrais.

A população do estudo é o conjunto das 226 agências de viagens/turismo emissivas instaladas no Estado de Santa Catarina registradas no Ministério do Turismo do Brasil na data-base 30/março/2014. A listagem das agências foi elaborada a partir do *mailing list* de 2 importantes fornecedores (Operadora Central de Intercâmbio e New Line Tour Operator), escolhidos em função do tempo de existência no mercado (mais de 20 anos), credibilidade e abrangência de atuação no Estado de Santa Catarina. As agências de viagens/turismo emissivas foram selecionadas porque são mais estruturadas, possuem um *mix* de serviços mais amplo e apresentam maior possibilidade de investimento em estratégias de marketing (Candioto, 2012). A quantidade amostral do estudo é 109 organizações, representando o nível de confiança de 95% e a margem de erro de 6,7%. As fontes de informações foram proprietário, gestor e/ou colaborador com conhecimento sobre a realidade da organização.

A coleta de dados envolveu a aplicação de questionário autoadministrado, disponibilizado na plataforma *Google Docs* e apoiado por carta-convite personalizada, enviado ao universo das agências de viagens/turismo do Estado de Santa Catarina identificadas. O instrumento de coleta compreendeu um questionário estruturado com 61 perguntas em formato fechado, sendo 07 sobre perfil das agências de viagens/turismo, 33 sobre estratégias de

marketing e 21 sobre vantagem competitiva. As perguntas foram elaboradas em formato fechado e em escalas de 5 pontos (onde 1="discordo totalmente", 5="concordo totalmente" e 0="não sabe") e baseadas no referencial teórico (principalmente nos trabalhos de Sarquis, 2009 e Kotler, 2011), nos objetivos do estudo e na experiência profissional de um dos pesquisadores que atua há mais de 15 anos no setor.

Na análise dos dados, os questionários foram inicialmente conferidos para verificação do correto preenchimento, e a consistência interna verificada pela técnica Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951), sendo que o resultado foi para o conjunto de variáveis 0,906 e, quando analisado por variável, este valor ficou sempre entre 0,903 e 0,906, atendendo o nível de confiabilidade elevada na classificação de Murphy e Davidsholfer (1988). Os dados foram tabulados e analisados com auxílio do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22, e pelo emprego de técnicas estatísticas multivariadas, conforme os objetivos específicos do estudo.

Na análise da relação entre desempenho competitivo e estratégia de marketing, a técnica *Correlation Canonical Analysis* foi aplicada, tendo como variável dependente as medidas de desempenho competitivo das agências e variáveis independentes as estratégias de marketing, a qual possibilitou também identificar as estratégias de marketing que mais influenciam na vantagem competitiva das agências pesquisadas. Na classificação das agências segundo o desempenho competitivo, a técnica *Cluster Analysis* foi empregada com base nas variáveis de avaliação do desempenho competitivo, tendo a distância euclidiana aplicada como medida de semelhança e o método hierárquico Ward como procedimento de aglomeração. Na análise da diferença no desempenho competitivo em função do perfil das organizações, a técnica Análise de Variância com fator único (ANOVA *one-way*) foi aplicada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os resultados de dados coletados e análises realizadas. De início, contém o perfil das agências de viagens/turismo pesquisadas, depois os resultados da classificação das agências de viagens/turismo com base no desempenho competitivo, em seguida os resultados da análise da diferença no desempenho competitivo em função do perfil da organização (tempo de existência, porte e investimento em marketing) e, por fim, os resultados da análise da relação entre desempenho competitivo e estratégia de marketing.

Sobre o perfil das agências de viagens/turismo pesquisadas, a maioria (78%) é constituída por organizações que existem há mais de 6 anos, que prestam serviços para todo o Estado de Santa Catarina (67%) e para outros estados do Brasil (57%), que atendem a clientes pessoa física (90%) e empresas privadas (79%) e a consumidores das classes sociais B e C (85%) e classe A (72%). Do total das agências pesquisadas, 82,6% são organizações de pequeno porte e 17,4% organizações de médio porte. As agências de pequeno porte contém em média 3,9 funcionários e as agências de médio porte têm em média 33,9 funcionários. Em 2013, a maioria das agências analisadas (50,7%) investiram em média 5% ou mais do faturamento anual em ações de marketing/vendas, sendo que as agências de pequeno porte investiram 4,0% e as agências de médio porte investiram 3,8%. Nenhuma das agências pesquisadas tem mais de 100 funcionários.

4.1 Classificação das agências pelo desempenho competitivo

Um dos objetivos específicos do presente estudo é classificar as agências de viagens/turismo pesquisadas com base no desempenho competitivo. A análise de *cluster* é uma técnica estatística multivariada indicada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos (chamados *cluster*), e tem sido muito aplicada na pesquisa de marketing com o propósito de identificar segmentos de mercado ou agrupar organizações (Malhotra, 2012). Neste estudo, na aplicação da técnica Análise de *Cluster*, o procedimento de aglomeração hierárquico foi utilizado para o estabelecimento da estrutura hierárquica dos casos analisados (no começo, cada caso constituiu um cluster separado e, ao longo do agrupamento, os casos foram alocados em *clusters* maiores). A medida de semelhança aplicada foi a distância euclidiana quadrática, que determina quão semelhantes ou diferentes são os casos que estão sendo agrupados. A distância euclidiana é a raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças dos valores para cada variável mensurada (Hair *et al.*, 2009). E como procedimento de aglomeração o método hierárquico Ward, que fornece informações sobre os casos combinados em cada estágio do procedimento de classificação.

O processo de aglomeração do total de agências de viagens/turismo resultou em uma tabela com 108 estágios com o número dos casos e *clusters*. Considerando as distâncias apresentadas e a evolução dos coeficientes entre estágios, 03 *clusters* de agências foram identificados. O primeiro ficou 40 organizações (36,7% das agências), o segundo com 03 organizações (apenas 2,8% das agências) e o terceiro com 66 organizações (60,6% das agências). A **Tabela 1** apresenta os resultados dos centros dos 03 *clusters* finais identificados. Estes centros representam os valores médios dos casos (média das variáveis arredondados até o inteiro mais próximo)

contidos no *cluster* em cada uma das variáveis consideradas e permitem a descrição de cada *cluster*, incluindo a atribuição de nome e características do perfil.

O primeiro *cluster* foi denominado "Agências Competitivas" e é constituído pelas agências que têm desempenho competitivo igual à concorrência, principalmente nos critérios Produtividade dos Serviços, Crescimento de Vendas e Participação de Mercado. Estas organizações têm, em média, 1,1 lojas, 4 funcionários e investem cerca de 5,2% do faturamento anual em marketing/vendas, e 45% delas têm mais de 9 anos de existência. As estratégias de marketing mais empregadas são: preocupação com necessidades dos clientes (média 4,7), oferecer atendimento cordial/prestativo (4,7), oferecer atendimento diferenciado/personalizado (4,6), construir relacionamentos de longo prazo (4,6), preocupação com a satisfação dos clientes (média 4,5) e dispor de pessoal competente/confiável (4,5). A estratégia menos utilizada pelas agências deste *cluster* é precificação dos serviços com base no mercado (2,8).

O segundo *cluster* é formado pelas "Agências Menos Competitivas", aquelas que apresentam desempenho inferior à concorrência em todos os critérios competitivos considerados, incluindo Satisfação dos Clientes, Lealdade dos Clientes, Qualidade dos Serviços e Produtividade dos Serviços. Estas organizações têm apenas 1 loja cada, média de 1,7 funcionários e investem cerca de 6,5% do faturamento anual em marketing/vendas, e 66,7% delas têm até 3 anos de existência no mercado. As estratégias de marketing mais utilizadas são: atendimento à reclamação/pós-venda (média 4,7), oferecer atendimento cordial/prestativo (4,7) e preocupação com as necessidades dos clientes (4,7). As estratégias menos utilizadas são: focalização em determinados clientes/mercados (2,0), oferecer pacotes/serviços diferenciados (2,0), inovação na prospecção de clientes (2,0), remuneração/incentivo de funcionários (2,3), satisfação/retenção de funcionários (2,7) e comunicação/integração interna (2,7).

O terceiro *cluster* foi denominado "Agências Muito Competitivas", e contém as agências cujo desempenho competitivo é superior à concorrência em todos os critérios de desempenho competitivo considerados, principalmente na Qualidade dos Serviços. Estas organizações têm em média 1,8 lojas cada, 12,6 funcionários e investem cerca de 5% do faturamento anual em marketing/vendas, e 21% delas têm de 6 a 9 anos de existência; 59% delas têm acima de 9 anos de existência. As estratégias de marketing mais utilizadas são: satisfação dos clientes (média 4,7), solução de conflitos/reclamações dos clientes (4,6), preocupação com as necessidades dos clientes (4,8), oferecer atendimento cordial/prestativo (4,7), dispor de pessoal competente/confiável (4,7), oferecer atendimento diferenciado/personalizado (4,5), desenvolver relacionamentos de longo prazo (4,6). As estratégias de marketing menos utilizadas são: inovação na prospecção de clientes, propaganda da marca, promoção de vendas e precificação dos serviços (todas com média de 3,7).

4.2 Diferenças no desempenho com base no perfil das agências

Outro objetivo específico do estudo é verificar a existência de diferenças estatísticas no desempenho competitivo das agências pesquisadas com base no perfil das organizações. Para tanto, a técnica Análise de Variância (ANOVA) com critério de classificação fator único (ANOVA *one-way*) foi aplicada, tendo como as variáveis independentes Tempo de Existência, Porte das Organizações e Investimento em Marketing e como variáveis dependentes os critérios de desempenho competitivo mensurados. A ANOVA compreende um teste paramétrico equivalente ao teste t no exame da diferença significativa entre alguma ou todas medidas de mensuração consideradas, comparando-as com a média global (Dancey & Reidy, 2006), e permite verificar qual o efeito de uma variável independente de natureza qualitativa (chamada de fator) em uma variável dependente de natureza quantitativa (Bryman & Bell, 2007 e Pestana & Gageiro, 1998).

A técnica é relativamente robusta a desvios de normalidade, mas as amostras não devem apresentar características assimétricas demasiadas. Estes pressupostos foram previamente verificados. Como a ANOVA permite examinar os efeitos de múltiplas variáveis ao mesmo tempo, estimar os efeitos individuais e do conjunto de variáveis, e como a variável Tempo de Existência foi mensurada em escala nominal, esta técnica de estatística multivariada foi selecionada. Como aponta Hair *et al.* (2009), a forma habitual de análise dos resultados de uma ANOVA é verificar as características da amostra (média e desvio padrão) e depois os resultados do teste estatístico realizado (valor do *p-value*). No âmbito deste estudo, decidiu-se por rejeitar a hipótese nula (H_0) sempre que o valor de *p-value* ("Sig.") for menor que 5% (ou seja: $\alpha > 0,05$), em favor da hipótese alternativa (H_a), aquela que aponta para possível diferença significativa no desempenho competitivo das organizações pesquisadas. A seguir contém os resultados dos 03 testes ANOVA *One-way* realizados.

O primeiro teste estatístico procurou analisar a existente de diferença significativa no desempenho competitivo das agências pesquisadas em função do tempo de existência. As hipóteses nula e alternativa estabelecidas são: H_0 : Não há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base no

tempo de existência no mercado. Ha: Há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base no tempo de existência no mercado.

A **Tabela 2** apresenta os resultados do teste ANOVA One-way para "tempo de existência". O valor estatístico calculado (*p-value*) atendeu ao nível de significância desejado (Sig = 0,05) apenas nos critérios Qualidade dos Serviços ($p = 0,001$), Lucratividade da Agência ($p = 0,027$), Crescimento de Vendas ($p = 0,036$), Produtividade da Agência ($p = 0,039$) e Participação de Mercado ($p = 0,049$), o que aponta para rejeição da hipótese nula e para a aceitação da hipótese alternativa (Ha), aquela que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo das agências com base no tempo de existência no mercado. Os resultados da análise descritiva das variáveis consideradas na relação entre tempo de existência e desempenho competitivo das agências mostram que as agências com menos tempo de existência (ou seja: menos de 6 anos de mercado) têm média de desempenho competitivo inferior às agências com mais tempo de existência, em todos os critérios de desempenho analisados, principalmente na Qualidade dos Serviços e Participação de Mercado. No entanto, o desvio padrão dos dados das agências com menos tempo de existência está ligeiramente elevado (superior a 20% da escala), indicando certa dispersão em relação à média, principalmente nos critérios Participação de Mercado e Lucratividade da Agência.

O segundo teste estatístico procurou analisar a existente de diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas em função do porte (tamanho) das organizações. As hipóteses nula e alternativa estabelecidas foram: Ho: Não há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base do porte da organização. Ha: Há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base do porte da organização. A **Tabela 3** apresenta os resultados do teste ANOVA One-way para "porte das agências". Apenas o critério Crescimento de Vendas atendeu ao nível de significância desejado ($p = 0,031$), e recomendando a rejeição da hipótese nula e a aceitação da hipótese alternativa, aquela que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo das agências com base no porte da organização. Os resultados da análise descritiva mostram que as pequenas agências de viagens/turismo (aquelas com 9 ou menos funcionários) têm média de desempenho competitivo inferior às agências de médio porte, respectivamente 3,8 e 4,7 (em escala de 5 pontos). Exceto as agências com até 2 funcionários, o desvio padrão dos dados apresentados é relativamente abaixo, indicando pouca dispersão em relação à média calculada para o desempenho competitivo das agências analisadas.

Já o terceiro teste estatístico ANOVA *One-way* procurou analisar a existente de diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas em função do percentual do faturamento investido em marketing/vendas em 2013. As hipóteses nula e alternativa estabelecidas foram: Ho: Não há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base no percentual de investimento em marketing. Ha: Não há diferença significativa no desempenho competitivo das agências de viagens/turismos com base no percentual de investimento em marketing.

A **Tabela 4** apresenta os resultados do teste ANOVA One-way para "investimento em marketing". Os resultados do valor estatístico calculado (*p-value*) atendem ao nível de significância desejado ($p < 0,05$) para a maioria dos critérios de desempenho considerados: Satisfação dos Clientes ($p = 0,033$), Lealdade dos Clientes ($p = 0,003$), Qualidade dos Serviços ($p = 0,015$), Produtividade da Agência ($p = 0,002$), Crescimento de Vendas ($p = 0,003$) e Participação de Mercado ($p = 0,009$), o que aponta para rejeição da hipótese nula e para aceitação da hipótese alternativa, aquela que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo das agências com base no investimento em marketing. Os resultados da análise descritiva apontam que as agências com menor percentual de investimento em marketing (ou seja: aquelas que investem até 3% do faturamento anual) têm média de desempenho competitivo inferior às demais agências pesquisadas em todos os critérios analisados, principalmente em Qualidade dos Serviços (respectivamente, 3,5 e 4,4), Participação de Mercado (2,8 e 3,5) e Satisfação dos Clientes (3,7 e 4,3). Exceto no critério Participação de Mercado, o desvio padrão dos dados é relativamente baixo, indicando também pouca dispersão em relação à média calculada no desempenho competitivo das agências analisadas e possibilidade de maior consistência dos resultados.

4.3 Relação entre desempenho e estratégia de marketing

O último objetivo específico do presente estudo é verificar se o desempenho competitivo das agências está relacionado à estratégia de marketing. Para isso, a técnica Análise de Correlação Canônica foi aplicada, tendo como variáveis dependentes as medidas do desempenho competitivo das agências e como variáveis independentes as estratégias de marketing. A correlação canônica é um modelo estatístico multivariado que possibilita a análise de inter-relações entre um conjunto de múltiplas variáveis dependentes e independentes, e visa correlacionar simultaneamente diversas variáveis independentes métricas e diversas variáveis dependentes (sejam métricas ou não métricas) por meio da identificação e quantificação da associação entre os grupos de

variáveis: $X' = [X_1, X_2, \dots, X_{n1}]$ e $Y' = [Y_1, Y_2, \dots, Y_{n2}]$ (HAIR et al., 2009). O coeficiente de correlação é a medida do grau de relação linear entre duas variáveis com índices quantitativos (Johnson & Wichern, 2007). A força desta relação pode ser classificada conforme a intensidade da correlação. Quanto maior coeficiente de correlação, mais forte a associação ou relação entre as variáveis. Segundo Moroco (2007), os coeficientes de correlação podem ser classificados em: associação leve (0,01 a 0,20), associação pequena (0,21 a 0,40), associação moderada (0,41 a 0,70), associação alta (0,71 a 0,90) e associação muito forte (0,91 a 1,0).

No presente estudo, a análise canônica foi aplicada em função do número reduzido de restrições aos dados coletados, ao tamanho da amostra (requer amostra de tamanho grande), à escala de mensuração aplicada (variáveis independentes em escala métrica) e porque possibilita o uso simultâneo de múltiplas variáveis dependentes e independentes. Como recomenda Hair *et al.* (2009), algumas suposições básicas dos dados coletados foram verificadas antes da aplicação da técnica, e envolveu o exame da linearidade da correlação, da linearidade da relação e da normalidade dos dados. Em função desta verificação, algumas variáveis mensuradas foram excluídas porque apresentaram comunalidade baixa ou mesmo negativa. Tais variáveis foram: Forma de Atendimento e Interação com Clientes (Q8), Qualidade e Produtividade dos Serviços (Q9), Atendimento à Reclamações e Serviços de Pós-vendas (Q10), Aspectos do Cenário de Serviços (Q11), Conhecimento do Mercado e Concorrência (Q15), Oferta de Serviços Diferenciados (Q17), Precificação dos Serviços (Q23) e Outros (Q29).

A **Tabela 5** apresenta os resultados do processamento da análise da correlação canônica realizado, contendo as 07 funções canônicas estabelecidas entre desempenho competitivo e estratégias de marketing. Uma função canônica é a relação entre duas composições lineares (par de variáveis estatísticas), uma para o conjunto de variáveis independentes (Grupo 1) e outra para o conjunto de variáveis dependentes (Grupo 2). A quantidade de funções canônicas produzidas está relacionada ao número de variáveis do menor conjunto de dados considerado (neste estudo, o Grupo 2). O *output* do processamento contém os coeficientes de correlação canônica (medida da força das relações), os *eigenvalue* (ou autovalores, estimativas da quantidade de variância compartilhada entre as variáveis), o Lambda de Wilk's, o Qui-quadrado, o grau de liberdade (DF) e o grau de significância estatística (*P-Value*).

A análise dos resultados da Regressão Canônica está baseada na primeira função canônica estabelecida, já que esta tende a explicar a quantidade máxima de variância no conjunto de variáveis consideradas (HAIR et al., 2009). Os resultados da primeira função canônica apontam coeficiente de correlação de 0,70395 (ou seja: significância prática com magnitude superior a 50%) e um nível de significância estatística inferior a 0,05, ambos considerados em níveis aceitáveis. O valor de Lambda de Wilks é considerado baixo (Everitt & Dunn, 1991), e os valores de Qui-quadrado e grau de liberdade estão distantes, significando que a amostra pode não estar influenciando o padrão dos resultados. Desta forma, os dados produzidos da análise de correlações canônicas indicam que há correlação significativa, positiva e elevada entre desempenho competitivo das agências pesquisadas e estratégias de marketing. Convém destacar também que as demais funções canônicas estabelecidas não apresentam níveis de significância aceitáveis e que a quantidade de variância das variáveis dependentes explicada pelas variáveis independentes é 49,5%.

A análise canônica permite também determinar a importância relativa de cada variável considerada nas relações canônicas por meio do exame das funções canônicas estabelecidas. Assim, esta análise pode apontar as estratégias de marketing que mais contribuem para o desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas. A equação resultante da primeira função canônica para as variáveis independentes é: $-0,53716*Q_{12} + 0,167095*Q_{13} + 0,161249*Q_{14} - 0,14723*Q_{16} - 0,100948*Q_{18} + 0,131315*Q_{19} + 0,0156221*Q_{20} - 0,14828*Q_{21} + 0,154187*Q_{22} - 0,175814*Q_{24} + 0,368542*Q_{25} - 0,40067*Q_{26} + 0,5114*Q_{27} - 0,486141*Q_{28} + 0,440124*Q_{30} + 0,469568*Q_{31} - 0,652708*Q_{32} - 0,149998*Q_{33} + 0,343765*Q_{34} + 0,070179*Q_{35} - 0,181538*Q_{36} + 0,285323*Q_{37} + 0,271767*Q_{38} - 0,201407*Q_{39} + 0,155103*Q_{40}$. Ao passo que a equação resultante da primeira função canônica para as variáveis dependentes é: $-0,00559964*Q_{41} + 0,77079*Q_{42} - 1,01952*Q_{43} + 1,09933*Q_{44} - 0,441799*Q_{45} - 0,141724*Q_{46} - 0,0669459*Q_{47}$.

A abordagem tradicional de interpretação das funções canônicas envolve o exame do sinal e da magnitude do peso canônico de cada variável considerada (Hair *et al.*, 2009). Variáveis com pesos relativamente maiores contribuem mais para as variáveis estatísticas e vice-versa. Do mesmo modo, variáveis cujos pesos têm sinais opostos exibem relação inversa, e variáveis com pesos de mesmo sinal exibem relação direta. Os resultados da interpretação das variáveis da primeira função canônica estabelecida, com base nos sinais e tamanhos dos pesos, apontou que as principais variáveis independentes com relação direta são, por ordem decrescente de contribuição: comunicação/integração interna (Q27), conhecer os clientes-alvo (Q31), construir relacionamentos

de longo prazo (Q30), remuneração e incentivo de funcionários (Q25), novidades e promoções periódicas (Q34), preocupação com necessidades dos clientes (Q37), ações de pós-venda (Q38), relacionamento e lealdade dos clientes (Q13), relacionamento com fornecedores e parceiros de serviços (Q14) e satisfação dos clientes (Q40). E que as principais variáveis dependentes com relação direta são, por ordem decrescente de contribuição: produtividade da agência (Q44) e lealdade dos clientes (Q42). As demais variáveis consideradas apresentam peso (tamanho) relativo reduzido ou relação inversa. Assim, as variáveis independentes apontadas são aquelas que mais contribuem para o desempenho competitivo das agências de viagens/turismo pesquisadas em termos de produtividade dos serviços e lealdade dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar em que medida as estratégias de marketing representam fontes de vantagem competitiva no setor de serviços de agências de viagens e turismo no Estado de Santa Catarina. Para isso, a pesquisa de campo buscou responder os seguintes objetivos específicos: classificar as agências de viagens/turismo pesquisadas em *clusters* com base no desempenho competitivo; verificar se há diferenças no desempenho competitivo das agências com base no perfil das agências; verificar se o desempenho competitivo das agências está relacionado à estratégia de marketing. Com efeito, todos estes objetivos específicos foram atendidos no presente estudo.

Quanto à classificação das agências de viagens/turismo com base no desempenho competitivo, o estudo revelou a existência de 3 *clusters*/segmentos. Um cluster de “Agências Competitivas”, composto por 40 organizações (36,7% das agências), que têm em média 1,1 lojas, 4 funcionários, investem 5,2% do faturamento em marketing e cujo desempenho é igual à média da concorrência. Estas organizações empregam predominantemente as estratégias: focalizar nas necessidades dos clientes, oferecer atendimento cordial/prestativo, oferecer atendimento diferenciado/personalizado, construir relacionamentos de longo prazo, zelar pela satisfação dos clientes e dispor de pessoal competente/confiável.

O segundo *cluster* formado pelas “Agências Menos Competitivas”, contendo apenas 03 organizações (2,8%), têm 1 loja cada, média de 1,7 funcionários, investe 6,5% do faturamento em marketing, 66,7% delas têm até 3 anos de existência e com desempenho competitivo inferior à média da concorrência. Estas organizações utilizam predominantemente as estratégias: atendimento à reclamação/pós-venda, oferecer atendimento cordial/prestativo e preocupação com as necessidades dos clientes.

O terceiro *cluster*, denominado “Agências Muito Competitivas”, é composto por 66 organizações (60,6%), têm em média 1,8 lojas, 12,6 funcionários e investe 5% do faturamento em marketing, e 59% delas têm acima de 9 anos de existência, e cujo desempenho competitivo é superior à média da concorrência. As estratégias de marketing mais utilizadas são: zelar pela satisfação dos clientes, solução de conflitos/reclamações dos clientes, preocupação com as necessidades dos clientes, oferecer atendimento cordial/prestativo, dispor de pessoal competente/confiável, oferecer atendimento diferenciado/personalizado e desenvolver relacionamentos de longo prazo.

Quanto à diferença no desempenho competitivo com base no perfil das agências, os resultados dos testes ANOVA *One-way* para tempo de existência revelou que há diferença estatística significativa nos critérios Qualidade dos Serviços, Lucratividade da Agência, Crescimento de Vendas, Produtividade da Agência e Participação de Mercado. Com base no porte das agências, há diferença estatística apenas o critério Crescimento de Vendas. E com base no investimento em marketing, os resultados apontam para possível existência de diferença significativa para a maioria dos critérios de desempenho considerados (Satisfação dos Clientes, Lealdade dos Clientes, Qualidade dos Serviços, Produtividade da Agência, Crescimento de Vendas e Participação de Mercado).

Sobre a relação entre desempenho competitivo e estratégia de marketing, os resultados da Análise de Correlação Canônica revelaram que há correlação significativa, positiva e elevada entre desempenho competitivo das agências pesquisadas e estratégias de marketing, tendo o modelo gerado um poder explicativo de 49,5%. Os resultados apontaram também que as estratégias de marketing com relação direta com desempenho competitivo são: comunicação/integração interna, conhecer os clientes-alvo, construir relacionamentos de longo prazo, remuneração e incentivo de funcionários, novidades e promoções periódicas, preocupação com necessidades dos clientes, ações de pós-venda, relacionamento e lealdade dos clientes, relacionamento com fornecedores e parceiros de serviços e satisfação dos clientes.

Desta maneira, este estudo tem contribuição teórica relevante para o entendimento da relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva no contexto do setor de agências de viagens e turismo. O estudo

contribuiu para ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema e confirmar algumas proposições teóricas identificadas. Conforme destacado por Borges e Guardia (2012), há poucos estudos sobre o setor de agências de viagens/turismo e esta pesquisa revelou que há carências de pesquisas em nível nacional sobre a relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo. O presente estudo contribuiu também para ampliar, a partir de dados empíricos quantitativos, o conhecimento acadêmico sobre a situação competitiva das agências de viagens e turismo pesquisadas, como recomendado por Menezes e Staxhyn (2011), Barros (2005) e Holanda (2003).

Os resultados do estudo identificaram também as diversas estratégias de marketing que contribuem para geração de vantagem competitiva, trazendo relevantes evidências empíricas para futuros estudos de marketing sobre organizações de serviços e confirmaram que estratégias de marketing ligadas à qualidade dos serviços e à satisfação dos clientes são relevantes como fontes de vantagem competitiva, corroborando com a pesquisa de Pelissari *et al.* (2011). Confirmando também as proposições de Guimarães *et al.* (2013) e Maske (2012), os resultados do estudo apontam que o processo de relacionamento com clientes e estratégias de marketing pode contribuir, mesmo que em caráter temporário, para geração de vantagem competitiva, tanto no âmbito do marketing externo, interno e interativo.

E corroborando com as afirmações de Whittington (2006), este estudo ressalta que a vantagem competitiva pode decorrer da situação de recursos e competências da organização e que esta pode ser mensurada por meio da satisfação dos clientes, qualidade dos serviços, lealdade dos clientes, produtividade da agência e ao crescimento de vendas da organização.

Embora os cuidados metodológicos necessários tenham sido observados, algumas limitações do estudo devem ser consideradas. Como a população estudada é representada por amostragem não probabilística, os resultados do estudo não são conclusivos e suas inferências estatísticas têm restrições (o modelo estatístico gerado tem poder explicativo de 49,5%), ambos podem não refletir o conjunto das organizações que compõem o setor de agências de viagens e turismo estudado.

Além disso, a população-alvo do estudo é composta apenas pelas agências de viagens/turismo classificadas como emissivas e a amostra estudada contém 48,2% das organizações identificadas a partir de informações de apenas dois fornecedores do setor. A avaliação da relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva pode necessitar a investigação de outras variáveis de pesquisa não consideradas no presente estudo, como aspectos do relacionamento com fornecedores (ex: operadoras de turismo), dificuldades enfrentadas e/ou inovações introduzidas pelas agências de viagens/turismo no processo de gestão de marketing e a mensuração do desempenho competitivo das agências com base em outros critérios competitivos. Na análise dos dados, quanto da avaliação comparativa por porte da organização, como nenhuma das agências pesquisadas tem mais de 100 funcionários e apenas 19 agências têm 10 ou mais funcionários, o estudo não analisou a prática das agências de grande porte, nem as diferenças no desempenho competitivo entre as agências de micro e pequeno porte.

Como direcionamento para futuros estudos, propõe-se realizar pesquisas com tamanho amostral mais representativo e envolvendo processo de amostragem probabilístico, com a seleção aleatória dos participantes. Estudos qualitativos com agências de viagens e turismo (entrevistas em profundidade ou *focus group*) para ampliar a compreensão sobre os resultados do presente estudo e obter explicações para as diferenças verificadas no desempenho competitivo em função do perfil da organização. Verificar diferenças no desempenho competitivo entre as agências de micro e pequeno porte. Investigar outras variáveis de pesquisa não consideradas no presente estudo. Estudar a relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva em agências de viagens e turismo de outros estados do Brasil, comparando os resultados com os dados obtidos no presente estudo. Estudar a relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva em agências de grande porte e comparar os resultados com os dados obtidos no presente estudo de agências de pequeno e médio porte

REFERÊNCIAS

- Almeida, F., Vale, A., & Forte, S. (2010). Andando na corda bamba? Análise da fragilidade da emoção como vantagem competitiva na criação de valor do Cirque du Soleil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9 (3), 174-201.
- Ama. American Marketing Association. *Dictionary of marketing terms*. Recuperado em 10 mar. 2014, de <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>.
- Andion, M., & Fava, R. (2012). *Planejamento estratégico. Coleção Gestão Empresarial 2012*. Recuperado em 24.05.13, de <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>.
- Ansoff, I.; McDonnell, E. (1988) *The new corporate strategy*. New York: Editora Wiley.

- Barboza, M., Ormay, C., Arruda, É., Toaldo, A., & Silva, D. (2013). Análise da gestão de marketing das escolas privadas através da operacionalização das estratégias do composto de marketing. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4 (1), 33-49.
- Barney, J. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Prentice Hall.
- Barros, F. O alinhamento estratégico da utilização da internet em agências de viagens e turismo operando no Brasil. Dissertação, 2005. Mestrado em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, 2005.
- Beni, M. (2003). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Editora Senac.
- Borges, A., & Guardia, M. (2012). As agências de viagens e turismo: um estudo das publicações em periódicos de turismo entre os anos 2006-2011. *Revista Turismo: Estudos e Práticas*, 1 (2), 3-31.
- Brasil, V. (2006). O impacto dos canais de distribuição no comportamento de compra no Turismo: uma análise das relações entre satisfação, valor e lealdade na aquisição de passagens aéreas através de canais interpessoais e canais baseados em tecnologia. *Revista Turismo Visão e Ação*, 8 (3), 361-378.
- Brito, L., & Vasconcelos, F. (2004). A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *RAC*, ed. Especial, 107-129.
- Brito, R., & Brito, L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52 (1), 70–84.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Candioto, M. (2012). *Agências de turismo no Brasil: embarque imediato pelo portão dos desafios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cavalcanti, G. (2008). Imagem e qualidade percebida: a perspectiva dramaturgica do marketing de serviços. Anais do III Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba, PR, Brasil, 3.
- Coff, R. (2010). The coevolution of rent appropriation and capability development. *Strategic Management Journal*, 31 (7), 711-733.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.
- Everitt B., & Dunn G. (1991). *Applied multivariate data analysis*. London: Edward Arnold.
- Féris, J. (2006). A segmentação de mercado como vantagem competitiva: um estudo exploratório no setor de turismo para *single* na cidade de São Paulo. Dissertação de mestrado, Administração, Universidade Paulista, São Paulo, SP, Brasil.
- Freire, S. (2005). Estratégias de marketing como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica dos pequenos hotéis de Fortaleza. Dissertação de mestrado, Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Gaspar, M., Santos, S., Pólo, E., & Pólo, F. (2010). Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no Brasil. *Revista Turismo e Ação – Eletrônica*, 12 (2), 248-269.
- Ghemawat, P., & Rivkin, J. (2006). *Creating competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Note.
- Grabicoski, J. (2008). Estratégias de marketing para minimização do desequilíbrio entre demanda e a capacidade no setor de serviço no Brasil. Dissertação de mestrado, Administração Estratégica, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 252-254.
- Guimarães, J., Coutinho, C., Lain, G., Milan, G., & Severo, E. (2013). Inovação de marketing em instituições de ensino superior da serra gaúcha. *Revista GUAL*, 6 (2), 79-1-5.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Strategic management: competitiveness and globalization*. São Paulo: Cengage Learning.
- Holanda, J. (2003). *Turismo: operação e agenciamento*. Rio de Janeiro: Senac.
- Ito, N., Hayashi Jr., P., Gimenez, F., & Fensterseifer, J. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (2), 290-307.
- Johnson, R., & Wichern, D. (2007). *Applied multivariate statistical analysis*. New York: Pearson.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. São Paulo: Ed. Elsevier.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75 (4), 132-135.
- Longhini, F., & Borges, M. (2005). A influência da internet no mercado turístico: um estudo de caso nas agências de viagens de Piracicaba (SP) e região. *Revista Caderno Virtual de Turismo*, 5 (3), 1-8.
- Lovelock, C., Patterson, P., & Wirtz, J. (2014) *Services marketing*. Sydney: Pearson Austrália.

- Lucena, R. (2011). Análise do processo de formação de estratégias de marketing no Jornal Correio da Paraíba. Dissertação de mestrado, Administração, Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, RN, Brasil.
- Machado, D., Gorni, P., & Dreher, M. (2009). Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. *Observatório de Inovação do Turismo*, 4 (1), 1-14.
- Malhortra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Manfredini, C. (2005). A vantagem competitiva como instrumento para conquista da liderança do mercado de escolas técnicas de 2º. Grau na região do Vale do Paraíba: um estudo de caso. Dissertação de mestrado, Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, São Paulo, SP, Brasil.
- Maske, D. (2012). Relação entre orientação empreendedora, inovação, orientação para o mercado e desempenho em empresas turísticas. Dissertação de mestrado, Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Brasil.
- Mendonça, A. (2008). As implicações estratégicas das alianças e redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações do país – um estudo de nas empresas Embratel, Oi e Vivo. Dissertação de mestrado, Administração, PUC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Menezes, V., & Staxhyn, A. (2011). Consultor de viagens: o profissional do novo mercado turístico. *Revista Turismo & Sociedade*, 4 (2), 381-397.
- Ministério do Turismo. *Estatísticas Básicas de Turismo 2014*. Recuperado em 28.ago.14, de http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas/indicadores/estatisticas_basicas_turismo.
- Moroco, J. (2007). *Análise estatística de dados com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Murphy, K., & Davidshofer, C. (1988). *Psychological testing: principles and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Okada, S., & Souza, E. (2011). Estratégias de marketing digital na era da busca. *Revista Brasileira de Marketing*, 10 (1), 46-72.
- Oliveira, B. (2013). Posicionamento de marcas de serviços no contexto da inovação disruptiva: um estudo de caso no setor de telecomunicações. Dissertação de mestrado, Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Oliveira, D. (2009). *Administração estratégica na prática*. São Paulo: Atlas.
- Omt. Organização Mundial do Turismo. Panorama OMT del turismo internacional 2011. Recuperado em 06 jan. 2014, de http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_2.pdf.
- Pelissari, A., Fassarella, L., Gonzalez, I., Duque, W., & Setubal, F. (2011). Estratégias de marketing utilizadas na obtenção de vantagem competitiva. *Anais do VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil, 7.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (1998). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peteraf, M., & Barney, J. (2003). Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4), 309-323.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Queiroga, A. (2011). Processo de formação de estratégias de marketing na hotelaria paraibana. Dissertação de mestrado, Administração, Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, RN, Brasil.
- Richardson, R. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Da Rocha, A., & Ferreira da Silva, J. (2006). Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. *Rev. Adm. Empresa* [online], 46 (4), 1-9.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-119.
- Sarquis, A. (2009). *Estratégias de marketing para serviços: como as organizações serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Sarquis, A., & Ikeda, A. (2009). Segmentação de mercado no ramo de agências de comunicação. *Revista de Gestão USP*, 16 (2), 101 -119.
- Sarquis, A., & Pizinatto, N. (2013). Modelo de diagnóstico mercadológico no setor de serviços. *Revista de Negócios*, 8 (2), 81-100.
- Scarpin, M., Mondini, L., Neumann, M., & Machado, D. (2011). Desenvolvimento de um ambiente propício para inovação no setor de serviços: uma análise em empresas de serviços contábeis do Vale do Itajaí – SC. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5 (13), 91-108.
- Simões, H. (2005). Estratégia de serviços: modelos para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Dissertação. Dissertação de mestrado, Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.
- Souza, B., Gosling, M., & Gonçalves, C. (2013). Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo. *Revista Brasileira de Marketing*, 12 (2), 108-132.
- Vasconcelos, I., Campos Souza, J., & Magalhães, S. (2010). A satisfação da prestação de serviços de contabilidade: o caso da RA Contabilidade. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 8(1), 34-42.

Whittington, R. (2006). *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson.
 Zapellini, G. (2005). *Indicadores estratégicos à construção da vantagem competitiva em empresas de transporte: estudo de caso na empresa Transporte Rodoviário de Cargas Zapellini*. Dissertação de mestrado, Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Os autores agradecem a Fundação Meridional pelo apoio recebido.

Tabela 1 - Resultados de centroides dos clusters finais.

Variáveis	Cluster		
	1	2	3
	Competitivas	Não competitivas	Muito Competitivas
Satisfação dos clientes	4	2	4
Lealdade dos cliente	4	1	4
Qualidade dos serviços	4	1	5
Produtividade dos serviços	3	1	4
Crescimento de vendas	3	0	4
Participação de mercado	3	0	4
Lucratividade	2	0	4

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Resultados do teste ANOVA One-way para "tempo de existência"

Tempo de existência		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Nível_satisfação_cliente	Entre Grupos	4,512	3	1,504	1,945	,127
	Nos grupos	81,176	105	,773		
	Total	85,688	108			
Nível_lealdade_cliente	Entre Grupos	6,537	3	2,179	2,341	,077
	Nos grupos	97,720	105	,931		
	Total	104,257	108			
Nível_qualidade_serviço	Entre Grupos	13,817	3	4,606	5,937	,001
	Nos grupos	81,449	105	,776		
	Total	95,266	108			
Nível_produtividade	Entre Grupos	9,474	3	3,158	2,887	,039
	Nos grupos	114,838	105	1,094		
	Total	124,312	108			
Nível_crescimento	Entre Grupos	9,745	3	3,248	2,960	,036
	Nos grupos	115,209	105	1,097		
	Total	124,954	108			
Market_share	Entre Grupos	12,296	3	4,099	2,708	,049
	Nos grupos	158,897	105	1,513		
	Total	171,193	108			
Nível_lucratividade	Entre Grupos	16,742	3	5,581	3,170	,027
	Nos grupos	184,836	105	1,760		
	Total	201,578	108			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 - Resultados do teste ANOVA One-way para "porte das agências"

Qte. funcionários		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Nível_satisfação_cliente	Entre Grupos	7,399	14	0,529	0,611	,849
	Nos grupos	72,621	84	,865		
	Total	80,020	98			
Nível_lealdade_cliente	Entre Grupos	10,216	14	,730	,716	,752
	Nos grupos	85,562	84	1,019		
	Total	95,778	98			
Nível_qualidade_serviço	Entre Grupos	16,021	14	1,144	1,287	,233
	Nos grupos	74,706	84	,889		
	Total	90,727	98			
Nível_produtividade	Entre Grupos	25,388	14	1,813	1,688	,074
	Nos grupos	90,268	84	1,075		
	Total	115,657	98			
Nível_crescimento	Entre Grupos	28,561	14	2,040	1,956	,031
	Nos grupos	87,621	84	1,043		
	Total	116,182	98			
Market_share	Entre Grupos	34,232	14	2,445	1,709	,069
	Nos grupos	120,213	84	1,431		
	Total	154,444	98			
Nível_lucratividade	Entre Grupos	32,640	14	2,331	1,273	,242
	Nos grupos	153,865	84	1,832		
	Total	186,505	98			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 - Resultados do teste ANOVA One-way para "investimento em marketing"

Investimento em marketing		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Nível_satisfação_cliente	Entre Grupos	8,400	9	,933	2,198	,033
	Nos grupos	27,600	65	,425		
	Total	36,000	74			
Nível_lealdade_cliente	Entre Grupos	18,390	9	2,043	3,196	,003
	Nos grupos	41,556	65	,639		
	Total	59,947	74			
Nível_qualidade_serviço	Entre Grupos	15,041	9	1,671	2,524	,015
	Nos	43,039	65	,662		

	grupos Total	58,080	74			
Nível_produtividade	Entre Grupos	19,741	9	2,193	3,321	,002
	Nos grupos	42,926	65	,660		
	Total	62,667	74			
Nível_crescimento	Entre Grupos	24,778	9	2,753	3,230	,003
	Nos grupos	55,409	65	,852		
	Total	80,187	74			
Market_share	Entre Grupos	26,472	9	2,941	2,727	,009
	Nos grupos	70,115	65	1,079		
	Total	96,587	74			
Nível_lucratividade	Entre Grupos	23,148	9	2,572	1,460	,182
	Nos grupos	114,532	65	1,762		
	Total	137,680	74			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5: Resultados da análise canônica entre desempenho competitivo e estratégia de marketing

<i>Função Canônica</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Canonical Correlation</i>	<i>Lambda de Wilks</i>	<i>Chi- Squared</i>	<i>D.F.</i>	<i>P-Value</i>
1	0,495545	0,70395	0,094127	216,224	175	0,0185
2	0,373758	0,611358	0,186592	153,613	144	0,2764
3	0,364625	0,603842	0,297955	110,789	115	0,5937
4	0,234542	0,484296	0,468944	69,2904	88	0,9297
5	0,212439	0,460911	0,612632	44,8341	63	0,9596
6	0,128289	0,358174	0,777886	22,9826	40	0,9858
7	0,107634	0,328076	0,892366	10,4199	19	0,9418

Fonte: Dados da pesquisa