



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Lavadoski, Joice; Schuch Santos, Carlos Honorato

Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo

Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 47-60

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720431004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

**Joice Lavadoski** (*Universidade de Caxias do Sul-RS*) *joicelavadoski@yahoo.com.br*

**Carlos Honorato Schuch Santos** (*Universidade de Caxias do Sul-RS*) *chonorato@terra.com.br*)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 3, Setembro / Dezembro – 2006

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/48> .

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br> .

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba  
Mestrado Profissional em Administração

## **Resumo**

O novo cenário imposto pela era da informação exige das organizações - que querem continuar competitivas no mercado - uma inovação na forma de planejar, de produzir e de comercializar seus produtos e serviços. Uma nova maneira de chamar à atenção do cliente e de se diferenciar perante outras empresas é focalizando suas estratégias em função do cliente e da satisfação de seu consumo. É através deste novo olhar estratégico, que este artigo propõe uma reflexão, ainda, incipiente às tradicionais culturas organizacionais. Apresenta também, um estudo de caso nas empresas turísticas que compõem o *Cluster* Turístico da Serra Gaúcha, em especial, as empresas turísticas especializadas na prática de atividades recreativas de aventura a fim de mostrar como inovar e promover uma verdadeira experiência para os consumidores em turismo.

**Palavras-chave:** Estratégia organizacional; Cliente; Competitividade; Empresas turísticas; *Cluster* turístico.

## **Abstract**

Nowadays, the new forced set for the information demand of organizations that desire to continue competitive in the market one innovation in way of to plan, produce and commercialize yours products and services. The new way require of costumer and self differences front others companies is keep the focus of yours strategies for benefits , satisfaction and consume of your client. Across that new strategic look, this article propose a budding reflexion to traditional organizations cultures. Also show a case of study in tourist companies that compose the Tourist Cluster of Serra Gaúcha, in special, the tourist specialized companies in the practice of adventures entertainments activities with propose to show as to innovate and to promote a true experience for the tourism consumers.

**Key-words:** Organizations strategy; Client; Competitive; Tourist companies; Tourist Cluster.

## **1. Introdução**

## **Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

**Joice Lavadoski; Carlos Honorato Schuch Santos**

A Revolução Industrial (RI) transformou-se em uma verdadeira explosão de consumo, uma verdadeira democratização do ato de consumir através de um contexto fordista de consumo massificado de produtos e, também, pela vontade de “ter” e de “gastar” da sociedade. A lógica empresarial a partir da RI, de acordo com Zuboff et al. (2003) privilegiou a maximização dos recursos de produção, ao mesmo tempo em que desenvolveu um produto que servisse para todos os clientes. Estes produtos lucrativos e acessíveis para o consumo para grandes contingentes de indivíduos foram chamados de produto de massa. Suas características mais marcantes foram: a) economias de escala; b) padronização; c) reduzidos custos de produção. No final dos anos 70, principalmente em função do avanço da tecnologia de informação houve possibilidade de incrementar a eficácia da produção via configuração dos produtos de acordo com a necessidade ou desejo do consumidor final. Esta última característica gerou o aparecimento do que se conhece hoje, como customização em massa.

Diante disto, os mercados tornam-se mais competitivos e as empresas precisaram aprender a conviver com constantes mudanças para poder acompanhar e liderar determinados segmentos de mercados. Para tanto, foi necessário desenvolver estratégias dinâmicas e assim manter, por mais tempo, os nichos mercadológicos escolhidos. Para Porter (1999) nenhuma empresa tem condição de ignorar a necessidade de competir. Elas devem procurar compreender e exercer com sabedoria à competição. Portanto, é imprescindível, que as organizações desenvolvam estratégias cada vez mais criativas e únicas.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houver apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégias [...] a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. (Porter, 1999, p. 63).

As estratégias constituem tanto planos para o futuro quanto padrões extraídos do passado. Ela requer comprometimento e dedicação por parte de toda organização. (Porter, 1999). Desatnick (1995) enfatiza que os desafios enfrentados por qualquer organização mudarão ao longo dos anos, portanto, além de estratégias deve-se mudar, primeiramente, a cultura organizacional da empresa. Ohmae (1998) afirma que a cultura organizacional deve permitir à organização implementar as suas estratégias. Este é mais um dos pressupostos para sua eficácia.

Porter (1999) propõe alguns elementos básicos para que uma cultura organizacional contribua positivamente para a estratégica. São eles: a) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema onde seus competidores, clientes e recursos interagem continuamente; b) capacidade de usar esta compreensão para se movimentar estrategicamente; c) recursos que podem ser reinvestidos para novos usos, podendo inclusive, ser em longo prazo; d) capacidade de prever riscos e lucros; e) disposição de agir.

## **2. Estratégias de Crescimento Voltadas para o Cliente**

Para Ohmae (1998, p. 68), ao se adotar uma estratégia, em primeiro lugar deve-se ter atenção às necessidades dos seus clientes, pois “a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes”. Conforme o autor, a estratégia mais inteligente de uma empresa é aquela que lhe permite atingir seus objetivos sem ter que competir. Por tanto, para uma empresa ter eficácia em uma estratégia de diferenciação, deve-se orientá-la para os clientes e não, em relação aos demais concorrentes. Estes clientes podem ser determinados a partir do redesenho dos segmentos dos mercados já existentes ou da prospecção em novos nichos, o que Anderson (2006) chama de “não-consumidores”.

Um exemplo utilizado por Ohmae (1998), de como criar valor para o cliente, é uma empresa que fabrica pianos, a Yamaha. Como o piano não é um instrumento funcional, a Yamaha utilizou a tecnologia digital para criar novos valores para os clientes de piano, desenvolvendo, portanto, um aparelho musical com combinações sofisticadas e avançadas de tecnologia digital e ótica que permite gravar e reproduzir cada toque de tecla do piano com grande precisão. A Yamaha modificou este setor de instrumento musical que, até então, era estagnado. Criou um novo valor para estes clientes. Buscou diferenciação, apegando-se a uma estratégia baseada na entrega de valor ligado aos inerentes interesses em música desses clientes.

Uma empresa que consegue produzir novos produtos ou serviços mais rápido que seus concorrentes pode gerar uma vantagem competitiva. (Porter, 1998) Essa estratégia pode ser encontrada em um grande número de empresas norte-americanas que, para sobreviver e para dominar diferentes segmentos do mercado, tiveram que se diferenciar oferecendo valores e produtos diferentes para um determinado nicho de clientes.

## **Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

**Joice Lavadoski; Carlos Honorato Schuch Santos**

Portanto, estratégia não significa derrotar a concorrência. Significa trabalhar arduamente para entender as necessidades do cliente e desenvolver o produto adequado para atender àquelas necessidades – não somente uma versão melhorada dos produtos dos concorrentes.

[...] olhar de perto as necessidades do cliente, pensar a fundo sobre o produto – estas não são peças exóticas do aparato estratégico. Elas são, como sempre foram, a base do gerenciamento sólido. Simplesmente estão sendo negligenciadas ou ignoradas. (Ohmae 1998, p. 80)

Para Porter (1999), o plano de ação estratégico deverá incluir: a) o posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas; b) utilizar manobras estratégicas para melhorar a posição da empresa; e c) explorar as mudanças no setor de modo favorável, através da escolha de uma estratégia adequada, antes do seu reconhecimento pelos concorrentes.

Portanto, quando se pensa em desenvolver um plano estratégico, deve-se considerar o quanto à estrutura organizacional existente poderá promover ou impedir o sucesso de determinada estratégia. (Certo et al., 1993). Em alguns casos, a estrutura organizacional precisará ser alterada. Neste sentido, Hall (2004), considera que a estrutura organizacional é dinâmica e com isto, pode alterar seu tamanho, bem como pode adotar novas tecnologias, novas estratégias, etc. Estas alterações estruturais, por sua vez, impactando na cultura interna como no relacionamento dela com o seu ambiente. “As organizações não assumem uma forma automaticamente. Elas as assumem por causa de decisões tomadas, as quais nos fazem retornar ao fator de escolha estratégica”. (Hall, 2004, p.101) As organizações podem, portanto, diversificar-se ou reorganizar-se para melhor se enquadrar no ambiente onde estão inseridas e isto também pode ser considerado uma ação estratégica.

Para Hall (2004), os fatores que afetam uma estrutura organizacional podem ser divididos em duas categorias: a) o *contexto* nos quais as organizações ocupam que incluem o tamanho organizacional, a tecnologia, a cultura interna (clima organizacional), o ambiente e a cultura nacional à qual esta organização pertence, b) o *projeto organizacional*, que pode ser visto como uma forma de planejamento adotada conforme como a organização é estruturada. O projeto organizacional contempla não só a arquitetura organizacional como os processos organizacionais.

## **Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

**Joice Lavandoiski; Carlos Honorato Schuch Santos**

Para as empresas atingirem o sucesso, conseguirem lucratividade superior e crescerem no século XXI precisam posicionar o cliente no centro da organização. Precisam manter seu foco sobre ele, o cliente, em todas as etapas e processos da empresa. Whiteley (1996) aponta cinco estratégias orientadas para os clientes que podem criar vantagem competitiva. Primeiramente é preciso criar uma vantagem competitiva orientada para o cliente. Em outras palavras: encontrar maneiras de ser o melhor na oferta de valor para o cliente-alvo bem definido. A segunda estratégia apontada é quando as empresas desenvolvem estratégias bem-definidas para ouvir o cliente e depois sistematizam o que aprendem, de modo que os funcionários possam oferecer realmente, o que o cliente busca. A próxima estratégia, a terceira, consiste na colaboração universal, uma colaboração superior dentro e entre as unidades de negócio da empresa. Assim, as metas superordenadas compartilhadas por equipes, os investimentos inteligentes em treinamento e uma infra-estrutura bem-definida criam uma forma de colaboração no trabalho visível em toda parte. Transformar a satisfação do cliente em entusiasmo duradouro é outra estratégia, a quarta adotada por Whiteley (1996). Como a idéia é vencer a concorrência, é preciso oferecer um produto melhor que o da concorrência, mas também, um melhor sistema de venda, manutenção e comercialização desse produto junto ao cliente. Para isso, exige que as empresas criem formas revolucionárias de interação com os clientes e desenvolveram uma característica que os distinga de tal modo que passe a ser um marca por si só.

Por fim, a quinta estratégia que pode ser adotada e a liderança por contato. Os líderes das empresas em crescimento devem descer dos seus “pedestais” e se dirigirem aos locais de trabalho ao cliente e aos setores da empresa onde o verdadeiro trabalho é executado.

### **3. Empresas Turísticas: Como Adotar Estratégias Voltadas para o Cliente**

Voltando-se às empresas turísticas - do ponto de vista empresarial - foi necessário incorporar novos conceitos, práticas e novas culturas de gestão para responder às transformações do mercado impostas pelo cliente, que busca no turismo uma forma de satisfazer suas necessidades físicas e psicológicas.

Molina (2003) afirma que as empresas turísticas tiveram que mudar, projetar e operar novos produtos e serviços em decorrência das profundas mudanças sociais e políticas ocorridas no mundo. O que alterou, consequentemente, as concepções sobre o turismo a um

#### Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo

Joice Lavandoiski; Carlos Honorato Schuch Santos

ritmo acelerado. As empresas turísticas “pós-industriais”, assim denominadas pelo autor, terão que competir agregando maior valor à sua oferta turística<sup>1</sup>, ressaltando a autenticidade dos cenários naturais e culturas, e o contato com a população local; e/ou incluir em sua oferta produtos/serviços/experiências pós-turísticas<sup>2</sup>.

Neste contexto, o mesmo autor afirma que esta nova concepção de “fazer turismo” proporciona uma inovação à atividade, impondo tanto para pequenas e médias empresas, que estabeleçam alianças estratégicas, que buscam uma diferenciação e uma forma de agregar valor à sua oferta - deixando em segundo plano as preocupações de natureza industrial que focam seu esforço no desenvolvimento do produto sob um contexto fordista.

Em suma, a tarefa fundamental das empresas turísticas pós-industriais está na expectativa de realização de uma experiência. Pelo simples fato de que o consumidor do turismo é um cliente que busca na viagem, uma fuga do seu cotidiano e de lugares e atividades que lhe ofereçam prazer e emoções diferentes daquelas rotineiras, a satisfação deste cliente se torna algo estritamente relevante na esfera empresarial.

De acordo com *The experience economy*<sup>3</sup>, as experiências dos clientes constituem a quarta oferta econômica (Fig. 1), depois dos *commodities* ou produtos básicos. Isso significa um grande esforço das empresas para agregar valor aos produtos e serviços: “[...] agora os bens são a utilidade, os serviços são o cenário e as experiências são as vivências memoráveis que ficam para sempre nos visitantes ou turistas”. (Molina, 2006, p.66)

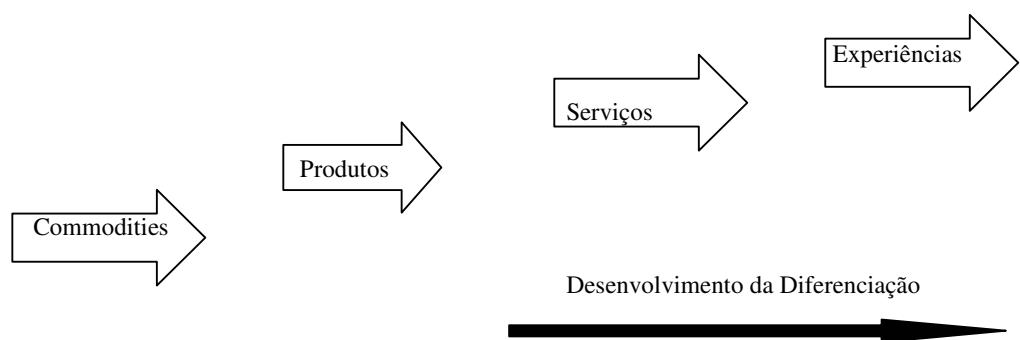


Figura 1: Elaborado com base na proposta de B. J. Pine II e James Gilmore, contida em sua obra *The Experience Economy*, 1999. In: Molina (2003).

Exemplos de empresas que oferecem uma oferta experimental não são poucas, podem ser citados: a) os parques temáticos da Disney; b) de Las Vegas; c) como também as

**Joice Lavadoski; Carlos Honorato Schuch Santos**

experiências gastronômicas de restaurante. Todas são capazes de agregar valor intangível que perduram na memória do turista.

#### **4. Cluster turístico: uma organização de estratégias em turismo**

A proposta teórica de *cluster*, para este trabalho, foi a concebida por Porter e depois ampliada por Beni. Traduzem a expressão em: união, movimento, cooperação, junção, integração e aglomerados; ou ainda, “arranjo produtivo local” para Thomazi (2006). Como arranjo produtivo, Thomazi entende que é uma forma de organização em que seus integrantes mantêm a competitividade, mas também cooperam em parcerias e em união para o funcionamento do sistema como um todo, numa rede de ações e atores.

De acordo com Beni (2003) o conceito de *cluster* abrange toda a cadeia produtiva do setor, organizando e articulando as unidades de produção e de negócios e estabelecendo uma rede de empresas para atuar de forma integrada, interativa e pró-ativa.

Voltando-se ao mercado turístico,

[...] *cluster* é um conjunto de atrativos de destacado diferencial turístico, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, com excelência gerencial, concentrado num espaço geográfico delimitado [...]. Apresenta-se aos distintos mercados consumidores de turismo como produto acabado, final, com tarifas diferenciadas na forma de *package tours* (pacotes) em nível de competitividade internacional. (Beni, 2003, p.156).

Thomazi (2006) complementa a idéia afirmado que para estabelecer uma vantagem competitiva e inovadora para o fenômeno turístico, é pertinente a concentração e cooperação de redes, ou melhor, de “aglomerados”<sup>4</sup> para gerar alianças que promovam vantagens e ganhos coletivos.

Devido a crescente tendência de um planejamento turístico regional e integrado, seguindo a concepção de formação de cluster, pólos de turismo e roteiros integrados, há a

## **Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

**Joice Lavandoiski; Carlos Honorato Schuch Santos**

formação de associações, conselhos integrados de turismo e associações de forma a compor um produto completo e desenvolver um diferencial mercadológico para o cliente/turista.

Numa discussão mais prática desta concepção, pode-se ter como exemplo as sub-regiões da Uva e Vinho, Hortênsias e Campos de Cima da Serra como componentes do *Cluster* Turístico da Serra Gaúcha, projeto que foi institucionalizado pela Universidade de Caxias do Sul em setembro de 2002. (Michelon, 2003). As regiões integradas entre si pelo *cluster* conduzem seu planejamento turístico e suas ações estratégicas em torno de um objetivo comum, isto é, a competitividade de toda a Região da Serra Gaúcha. Além de promover o desenvolvimento do setor turístico baseado em estratégias em função do cliente/turista e de sua satisfação.

Os atrativos e serviços desenvolvidos nesta região por empresas turísticas especializadas são exemplo bastante enriquecedores. Pretende-se apresentar aqui um dos muitos segmentos de turismo oferecidos pelas regiões que compõem o *Cluster* Turístico da Serra Gaúcha, o segmento de Turismo de Aventura. O qual esta sendo desenvolvido de forma inovadora, segura, sustentável e harmoniosa, oferecendo aos turistas uma experiência de aventura e adrenalina. Inovadora no sentido do até então este tipo de segmento não estava sendo desenvolvido e explorado pelos empresários do setor. Segura pelo fato de que novos equipamentos foram desenvolvidos para garantir uma perfeita execução das atividades que algumas vezes podem colocar em risco a vida do praticante. Sustentável, pois segue os princípios de uma sustentabilidade em três pilares (ecológico, econômico e sociocultural). E harmoniosa no sentido da competição empresarial entre todas as empresas que atuam no setor turístico.

Dentro do segmento de Turismo de Aventura, a Região Uva e Vinho possui atrativos nas modalidades de água, terra e ar. Na água, são encontradas atividades como o *rafting* e o *duck*, onde o participante entra em contato com águas turbulentas dos rios desafiando os obstáculos da natureza. Na terra, os atrativos de aventura são em maior quantidade. O turista pode aproveitar as atividades que não exigem tanto treinamento como as cavalgadas, as trilhas ecológicas, o *mountain bike* e o passeio de *jeep aventura*. Ma para quem deseja uma aventura com mais emoções, o pêndulo, o *rapel cascading*, o *canyonismo* e a *tirolesa* são as atrações indicadas. Já para a modalidade de atividade de aventura no ar, o *paraglider* é uma ótima oportunidade para o participante ter uma experiência de vôo livre e ainda observar a exuberante paisagem da região.

## **Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

**Joice Lavadoski; Carlos Honorato Schuch Santos**

Dentro deste panorama, percebe-se que a região aproveitou os recursos naturais disponíveis, para atrair os turistas/visitantes criando um novo segmento de atividades para um determinado nicho de clientes interessados em práticas específicas de aventura. Estas atividades até então, não eram oferecidas e os produtos turísticos não eram comercializados, porém a necessidade deste tipo de atividade sempre permeou o cotidiano do ser humano. É importante salientar, também, que ações em prol da sustentabilidade<sup>5</sup> do meio ambiente foram e estão sendo adotadas por estas empresas que oferecem este tipo de experiência turística, assim como um padrão de segurança obrigatório para a perfeita execução das diferentes atividades.

As empresas turísticas especializadas na prática de atividades recreativas de aventura visualizaram uma maneira de oferecer além de um produto ou serviço turístico, centralizando o foco de suas atividades na experiência proporcionada aos seus clientes. Estas empresas desenvolveram estratégias inovadoras que criaram valor para satisfazer ainda mais o consumidor do turismo.

Beni (2003) afirma que a inovação em turismo é necessária e deve compreender todas as funções da empresa, assim como outros setores de serviços ou na indústria, tais como: a concepção global do produto, a administração, a estratégia de negociação, o marketing, a gestão de recursos humanos e as inovações materiais na organização e nos serviços. Onde cabe a todas estas funções internas e externas da empresa, participar da evolução da nova oferta, inovadora.

Esta inovação no setor turístico pode ser definida de várias maneiras. Com a oferta de um novo produto ou serviço, com o aperfeiçoamento das características de um equipamento receptivo, com o aumento da eficácia dos serviços oferecidos, uma maneira de reduzir os custos fixos e, com a necessidade de competir pelo valor agregado, pela diferenciação, em como oferecer mais pelo mesmo preço.

Assim como as empresas turísticas, toda organização que quer manter o foco no cliente tem que saber o que este cliente está procurando, qual é a sua necessidade, e conduzir sua estratégia de marketing para que chegue ao alcance deste cliente. As empresas precisam descobrir como seus produtos/serviços podem ser levados aos seus clientes, em vez de exigir que os clientes vêm até os produtos. Para isso, Pepers (1994) propõe que as organizações raciocinem em função da fatia de clientes, em oposição à fatia de mercado. Pois já que o futuro está nos produtos cada vez mais personalizados e individualizados; é necessário que utilizem um marketing individualizado - que enfatize o aspecto único e/ou personalizado dos

## **Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

**Joice Lavadoski; Carlos Honorato Schuch Santos**

produtos - é a maneira mais eficaz de alcançar àquele determinado nicho de clientes de interesse da empresa. Um exemplo desta atuação pode ser visualizado nas empresas que focalizaram suas atividades para o segmento de aventura, tais como a “Rio das Antas Turismo” e a “Esporte Aventura”, ambas operam roteiros de Ecoturismo e Turismo Aventura na Região Uva e Vinho, pertencentes ao *Cluster* Turístico da Serra Gaúcha.

### **5. Considerações Finais**

Assim como afirma Johson (2001) e Porter (1999), a escolha estratégica se ocupa das decisões referentes ao futuro da organização e a maneira em que esta tem que responder as pressões e influências identificadas por meio da análise estratégica.

Johson (2001) aponta alguns desafios que os diretores das organizações se deparam ao escolher uma determinada estratégia:

- Ter clareza em quais são os seus consumidores potenciais;
- Quais são as reais necessidades destes consumidores;
- Conhecer as competências dos seus concorrentes;
- Definir as trajetórias estratégicas competitivas mais adequadas para a organização;
- Aplicar as estratégias de maneira que os seus consumidores fiquem satisfeitos;
- Garantir que a direção e os processos de desenvolvimento da empresa sejam coerentes com a estratégia, a fim de obterem e sustentarem uma vantagem competitiva.

O raciocínio adotado por Nordström (2001) quanto às estratégias adotadas nas organizações Funky se diferencia de outros autores:

A estratégia competitiva é o caminho para lugar nenhum. Precisamos criar estratégias sensacionais. Estas captam a atenção das pessoas com quem queremos fazer negócio. As estratégias sensacionais apelam para os cinco sentidos do homem. Elas abrangem nossas emoções. A estratégia competitiva significa estar um passo à frente. A estratégia sensacional significa participar de um jogo diferente. (Nordström, 2001, p. 225).

## **Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

**Joice Lavadoski; Carlos Honorato Schuch Santos**

As empresas turísticas especializadas em desenvolver atividades de aventura enquadram-se dentro deste ideal de estratégia competitiva “sensacional” proposto por Nordström. Ao passo que promovem uma inovação na maneira de proporcionar uma experiência inesquecível e única ao cliente.

De acordo com a estratégia adotada por uma determinada empresa, ela implicará no ambiente interno e externo onde está inserida, de diferentes formas e intensidades. Para isso, é preciso que os diretores empresariais tenham cautela e que façam perguntas inteligentes, de maneira singular, mais rápido que a concorrência, para poder ficar à frente do jogo, se destacar no mercado e chamar a atenção surpreendendo seus clientes.

Cabe salientar aqui que a estrutura organizacional possui impactos importantes tanto para os membros da organização no qual faz parte, como para o sistema social onde está inserida. O exercício do poder, da liderança, a tomada de decisões de determinada cultura organizacional, por exemplo, podem gerar confrontos entre os indivíduos e sua sociedade, como afirma Hall (2004).

No limiar deste panorama, novas formas de “pensar” e “conduzir” as organizações estrategicamente estão sendo impostas. As novas organizações, segundo Ohmae (apud Porter, 1998) estão re-descobrindo a importância básica de focalizar nos clientes, em outras palavras, a importância de se voltar à finalidade essencial da estratégia. Em criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos, ou melhor, criar produtos de que os clientes necessitam, mas não imaginaram ainda.

Para as empresas turísticas adotarem estas estratégias não é somente devido o fato de terem que continuar competitivas no mercado turístico, mas sim, devido à alta exigência imposta por este padrão de consumidor/turista complexo e diversificado quanto a sua satisfação.

A satisfação do turista deriva necessariamente da sua percepção de qualidade durante a experiência turística. Só quando essa percepção se iguala ou supera as expectativas do turista, pode-se falar em satisfação do cliente. No setor de serviços, o qual o turismo se enquadra, a complexidade de fatores que envolvem a satisfação do turista são muito mais complexos do que na indústria manufatureira cujo produto costuma ser padronizado. No caso do turismo os serviços prestados são de caráter heterogêneo, intangível e único, o que o torna totalmente peculiar.

Na figura 2 pode-se visualizar os benefícios derivados da satisfação do turista.

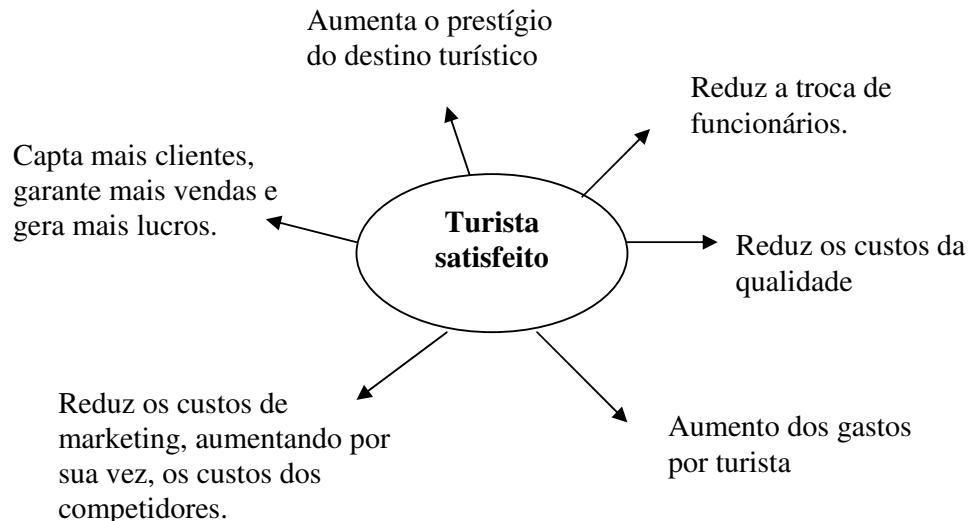


Figura 2: Benefícios da satisfação do consumidor em turismo. Fonte: OMT, In: Sancho, 1998.

Porém, cabe ressaltar que o grau de satisfação da experiência turística está diretamente ligado à atuação do *cluster*, afirma Thomazi (2006), ou seja, um turista insatisfeito por determinado produto/serviço/experiência turística tende a prejudicar toda a imagem de um destino turístico. Por isso há a necessidade de todo setor que está diretamente e/ou indiretamente ligado ao turismo oferecer um padrão de qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

## 6. Referências Bibliográficas

ANDERSON, Chris. **A calda longa**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

CERTO, S & PETER, J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson, 1993.

**Estratégia Organizacional: Uma Forma de Satisfazer o Consumidor do Turismo**

Joice Lavadoski; Carlos Honorato Schuch Santos

DESATNICK, Robert. **Gerenciar bem é manter o cliente.** São Paulo: Pioneira, 1995.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IGNARRA. Luiz Renato. **Fundamentos do turismo.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JOHSON, G. & SCHOLES, K. **Dirección estratégica.** Madrid: Prentice Hall, 2001.

MICHELON, Andrezza. **O Papel da Comunicação Inter-Organizacional no Desenvolvimento do Cluster Turístico da Serra Gaúcha.** Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2003.

MOLINA, Sérgio. **O pós-turismo.** São Paulo: Aleph, 2003.

NORDSTRÖM, Kjell e RIDDERSTRALE, Jonas. **Funky Business: talento movimenta capitais.** São Paulo: Makron Books, 2001.

OHMAE, K. **Voltando à estratégia.** In PORTER, Michael. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PEPERS, Don & ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER. Michael. **Competição: On Competition:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANCHO, Amparo. **Introducción al turismo.** Organización Mundial del Turismo, 1998.

**THOMAZI, Silvia. *Cluster de turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo local.***  
São Paulo: Aleph, 2006.

**ZUBOFF, Shoshana & MAXMIN, James. *O novo jogo dos negócios: por que as empresas estão decepcionando as pessoas e a próxima etapa do Capitalismo.*** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**WHITELEY, Richard & HESSAN, Diane. *Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva.*** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

## **7. Sites consultados**

<<http://www.serragaucha.com.br>> . Acesso em: 27 de novembro de 2006.

<<http://www.riodasantas.com>>. Acesso em: 27 de novembro de 2006.

<<http://www.esporteaventura.com.br>>. Acesso em: 27 de novembro de 2006.

---

<sup>1</sup> Conforme Ignarra (2002), a oferta turística é formada pelo conjunto de elementos que configuram o produto turístico, que podem ser divididos em: atrativos turísticos; serviços turísticos; serviços públicos; e infra-estrutura básica.

<sup>2</sup> De acordo com Molina (2003), o pós-turismo constitui um novo paradigma. É o terceiro estágio de evolução da atividade turística, originou-se a partir da década de 1990.

<sup>3</sup> Obra escrita por B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, nos Estados Unidos, em 1999. In: Molina (2003, p. 66).

<sup>4</sup> A teoria dos aglomerados de Porter (1999 citado por Thomazi, 2006) representa o agrupamento de empresas inter-relacionadas e instituições numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.

<sup>5</sup> O princípio fundamental da sustentabilidade é atender às necessidades dos turistas atuais, sem comprometer a possibilidade do usufruto dos recursos pelas gerações futuras.

Recebido em 11/09/2006  
Aprovado em 06/12/2006