A ESTRATÉGIA DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DA ILHA DO MEL-PR: UM ESTUDO DESCRITIVO DA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW (1978)

THE STRATEGY OF MEANS OF HOSTING THE ILHA DO MEL-PR: A DESCRIPTIVE STUDY OF THE TYPE OF MILES AND SNOW (1978)

Patrícia Lisboa[1]

Álvaro César Portella Kosinski[2]

RESUMO

O setor de serviços de hospedagem, atividade chave da indústria do turismo, mais que outra atividade, é bastante dependente da estratégia. Por isso, verificar como se alinham com seu ambiente na busca por mais eficiência e eficácia de seus processos, enquanto devem atender satisfatoriamente às demandas por alojamento das pessoas em trânsito, é dizer por que as organizações diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração. A partir do modelo de Miles e Snow (1978) se propôs descrever o comportamento estratégico das pousadas da Ilha do Mel, no litoral do Estado do Paraná. O estudo apresenta técnicas quantitativas de análise, do tipo *survey*, predominantemente descritiva. Apesar de peculiaridades do local, próprias de áreas de preservação ambiental, a pesquisa oferece informações sobre os tipos de estratégias adotadas pelos meios de hospedagem.

Palavras-chave: Meios de hospedagem. Estratégia. Tipologia Miles e Snow. Ilha do Mel.

ABSTRACT

The sector of hosting services, key activity of the tourism industry, more than other activity, is very dependent on the strategy. So, see how they align with their environment in pursuit of greater efficiency and effectiveness of its processes, as they must satisfactorily meet the demands of accommodation for people in transit, is to say that organizations differ in strategy, structure, technology and management. From the model of Miles and Snow (1978) proposed to describe the strategic

[1] Docente da área de Gastronomia na PUCPR. E-mail: patricia.lisboa@pucpr.br.
[2] Mestrando em Administração – UNIVALI. E-mail: portellakosinski@hotmail.com.

behavior of the inns of Ilha do Mel, on the coast of Paraná State. The study presents quantitative techniques of analysis, survey type, predominantly descriptive. Despite the peculiarities of local, specific to environmental preservation areas, the survey provides information on the types of strategies adopted by means of accommodation.

Keywords: Media hosting. Strategy. Miles and Snow typology. Ilha do Mel.

1 Introdução

A concorrência – competição por mais e melhores recursos – é fator determinante no comportamento das empresas, o que provoca, aliás, a necessidade de aperfeiçoamento contínuo de seus gestores para que consigam se antecipar às demais organizações e, assim, conquistar maior espaço no mercado.

Nesta batalha, qualquer que seja a atividade econômica, fatores econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, demográficos, ecológicos, políticos, legais, entre outros, contribuem na formação de um quadro complexo, muitas vezes, indecifrável aos olhos dos tomadores de decisão.

Um destino turístico pode ter, de acordo com Dias (2003), uma explosão de procura de um momento para o outro, mas também pode entrar em decadência com a mesma velocidade que cresceu, pois está suscetível a considerações subjetivas, a pressões políticas e sociais, a atitudes psicológicas e a modismos que acabam influenciando, segundo Barroso (2005), o movimento de pessoas.

A criação da estratégia, conforme afirma Mintzberg (2001), naturalmente é de responsabilidade do executivo principal da empresa e o processo tende a ser altamente intuitivo, com frequência orientado para a procura agressiva de oportunidades. Não é de surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita que o seu idealizador tenha do mundo, muitas vezes uma extrapolação de sua personalidade.

Neste sentido, afirmam Lopes, Moura e Oliveira (2010) que a tipologia de Miles e Snow (1978) tem por finalidade investigar como e por que as organizações diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração. Responder essas questões significa compreender como a organização se alinha com seu ambiente, o que

aumenta a eficiência e a eficácia de seus processos. Essa taxonomia, de acordo com Rugman; Verbeke, 1987, *apud*, Gimenez, 1998, tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração e estratégia, especialmente entre os estudiosos da área de pequenas empresas.

Esta pesquisa se propôs a descrever, com este modelo, o comportamento estratégico das pousadas da Ilha do Mel, no litoral do Estado do Paraná; local com características socioambientais específicas e restrições ambientais que limitam as atividades humanas.

O estudo apresenta técnicas quantitativas de análise, do tipo *survey* cujo instrumento de coleta de dados é um questionário fechado e a abordagem metodológica é predominantemente descritiva, cujo objetivo é medir características, conhecer e interpretar a realidade sem nelas interferir (MALHOTRA, 2001) com base na tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978).

Foi utilizada a técnica de amostragem intencional não probabilística (BARBETTA, 2003) dos meios de hospedagem da Ilha do Mel, selecionados por acessibilidade a partir do município de Pontal do Paraná, em uma primeira investida para Encantadas e em outra oportunidade para Brasília.

2. A tipologia de Miles e Snow (1978)

A tipologia de Miles e Snow (1978), de acordo com Moura; Lopes (2009) e Estevão; Ferreira; Braga (2009), tem por finalidade investigar como e por que as organizações diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração. Para os autores, responder a estas questões significa compreender como a organização se alinha com seu ambiente, o que aumentaria a eficiência e a eficácia de seus processos.

Esse constante processo de adaptação às mudanças ambientais, que envolve a análise das condições do ambiente e as tomadas de decisões, de acordo com Gomes *et al.* (2009) foi denominado ciclo adaptativo, e envolve três problemas:

Quadro 1: Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (1978):

Problema	Descrição
Empreendedorial	Relacionado com a definição do domínio organizacional, ou seja, preocupa-se com a escolha do produto ou serviço específico e com a escolha dos objetivos estratégicos e do segmento de mercado onde a empresa atua. As variáveis ambientais são o principal aspecto nesta análise, pois seu mapeamento permite uma melhor definição do portfólio de produtos e dos segmentos de mercado que devem ser atendidos. A forma pela qual esta decisão ocorre permite traçar diferentes perfis estratégicos de empreendedores.
Engenharia	Envolve a criação de um sistema que operacionaliza soluções para as decisões criadas no problema empreendedorial. A criação desse sistema requer uma gestão que selecione uma tecnologia apropriada para produzir e distribuir produtos e serviços e gerar novos meios de informação, comunicação e controle. É a criação de uma estratégia tecnológica.
Administrativo	Procura reduzir a incerteza dentro do processo organizacional por meio da racionalização e estabilização das atividades que solucionarão os problemas criados na organização durante as duas fases anteriores. Solucionar o problema administrativo envolve, além da racionalização do sistema, a formulação e a implementação de processos que permitirão à organização continuar seu desenvolvimento ou seu processo de inovação.

Fonte: Gomes *et al.* (2009).

A partir do estudo do ciclo adaptativo no comportamento de tomada de decisões das organizações, Miles e Snow (1978) identificaram quatro categorias de comportamentos estratégicos: defensivas, prospectoras, analíticas e reativas.

Quadro 2: Categorias Estratégicas de Miles e Snow (1978)

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégica analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectora.
Estratégia defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma fama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é 'esperar pra ver' e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.

Fonte: Gimenez (1998).

O trabalho de Miles e Snow (1978), conforme Bertucci e Pereira (2008), é centrado na relação entre estes quatro tipos de estratégias e o ambiente. As estratégias defensiva, prospectora e analítica são relacionadas a formas estáveis de organização, ou seja, qualquer destas opções pode levar a empresa a uma vantagem competitiva dentro do setor em que atua, desde que haja alinhamento entre a opção estratégica e os processos e estruturas da empresa. Caso isto não ocorra, a empresa não alcançará eficácia na indústria, sendo as empresas reativas uma forma instável de organização. A origem deste comportamento se dá por falha da administração na implementação de estratégia viável para a organização, pela não-adequação entre tecnologia, estrutura e processos à estratégia articulada, ou pela aderência da administração a uma associação entre estratégia e estrutura ineficaz nas condições ambientais em que se encontra a empresa (GIMENEZ *et al.*, 1999; FRÓES, 2008).

Todavia, Miles e Snow advertem que nenhuma tipologia é apropriada para demonstrar todas as formas de comportamento organizacional, uma vez que as organizações são muito diversas, mutáveis e complexas. Entretanto, acreditam os autores que não é possível compreender totalmente o comportamento organizacional como um sistema, se não existem conceitos apropriados para esse nível de análise (SCHERER; MUSSI, 2000; FEITOZA; CÂNDIDO, 2007; ZANIN *et al.*, 2011).

3. Turismo e os meios de hospedagem

O setor de serviços de hospedagem é uma atividade chave da indústria do turismo, uma vez que deve atender satisfatoriamente as demandas por alojamento das pessoas em trânsito, e que incorpora, segundo Gorini e Mendes (2005), uma variedade de organizações, como hotéis, pensões, pousadas, flats, motéis, *resorts,* restaurantes, serviços de entretenimento e transporte, entre outros.

Foram encontrados na Ilha do Mel, conforme a classificação adotada pelo Ministério do Turismo (2006), os seguintes meios de hospedagem:

- *Hotéis:* de maneira geral, a palavra hotel a sinônimo de meio de hospedagem, não importando se o empreendimento se refere a um *resort, flat,* ou pousada. Mais

precisamente, hotel e um estabelecimento de hospedagem geralmente localizado em perímetro urbano, com aposentos mobiliados e uma gama de serviços pessoais variados, destinado a atender as necessidades de pessoas em deslocamento em razão de diversos fins, como lazer, negócios, estudos, visita a parentes, entre outros. O tipo de serviço oferecido varia conforme o hotel destine-se prioritariamente aos turistas de lazer ou negócios, e também em função da faixa de renda do publico alvo.

- *Pousadas:* estabelecimento de hospedagem com aspectos construtivos peculiares, dotados geralmente de instalações mais simples. As pousadas geralmente se localizam fora dos grandes centos urbanos, e servem de apoio ao turismo ecológico de lazer e aventura.

4 Ilha do Mel

A Ilha do Mel representa a principal referência turística para o litoral do estado do Paraná (JUNIOR, 2006). Situada no litoral norte do estado, possui um Zoneamento Ecológico e de Uso Público, entre Pontal do Paraná e Ilha das Peças, subdividindo a barra da Baía de Paranaguá em dois setores, representados pelos canais Norte e da Galheta, com superfície aproximada de 2.710 hectares (FIGUEIREDO, 1954).

O acesso a Ilha do Mel é feito de barco via terminal de embarque dos municípios de Pontal do Paraná, na localidade de Pontal do Sul (30 minutos de travessia) ou do município de Paranaguá (1h 30min de travessia). Na ilha, só é permitido circular à pé ou de bicicleta (PREFEITURA DE PARANAGUÁ, 2011).

De todo o território desta Ilha, cerca de 95% pertence a áreas de preservação ambiental compostas por ecossisternas de Restinga e Floresta Atlântica. A Estação Ecológica da Ilha do Mel, criada pelo governo do Paraná em 1982, abrange uma área de 2.241 hectares com Ecossistemas Costeiros, apresentando mangues e restinga associado com floresta atlântica (Bioma de Floresta Atlântica). Já o Parque Estadual da Ilha do Mel é mais recente, tendo sido criado em 2002. É um dos 45 parques existentes na Região Sul do país. Também abriga o bioma de Floresta

Atlântica numa área de 337,84 hectares (SPERB; TEIXEIRA, 2006; TELLES; GANDARA, 2011).

5 Metodologia

O estudo apresenta técnicas quantitativas de análise, do tipo *survey*, com instrumento de coleta de dados do tipo questionário fechado. A abordagem metodológica caracteriza-se predominantemente como descritiva, com objetivo de medir características, conhecer e interpretar a realidade sem nelas interferir (MALHOTRA, 2001) com base na tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978).

Dentre as tipologias de comportamento estratégico, a de Miles e Snow (1978), segundo Martins *et. al.* (2008) tem sido considerada uma das mais importantes do campo por ser capaz de medir a 'estratégia' em um nível de abstração suficiente para ser aplicado em várias indústrias e organizações, pois, segundo Rossetto *et al.* (2011), a força desta tipologia é que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes.

Inicialmente o universo da pesquisa foi composto pelos 19 hotéis e pousadas da Ilha do Mel, constantes no Guia 4 Rodas (2011). Tendo em vista o baixo índice de participação (3), efetuou-se uma reverificação do universo a ser pesquisado, na tentativa de aumentar a população que passou a ser composta por 38 meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo (GOVERNO DO PARANA, 2011).

Considerando, todavia, que Schena (2006) destaca que os moradores nativos mesmo não possuindo pousadas ou campings institucionalizados acabam se envolvendo com a atividade turística, de forma paralela as suas atividades principais, ao compartilhar seus espaços privados para, temporariamente, obter algum dinheiro extra com os hóspedes, e que, segundo Neto (2007), o guia turístico do litoral para a temporada 2006/2007 revela o predomínio das pousadas como oferta turística de hospedagem no litoral paranaense, cuja maior concentração (84)

encontra-se na Ilha do Mel, houve a necessidade de rever, mais uma vez, o universo da pesquisa.

Assim, foi utilizada a técnica de amostragem intencional não probabilística (BARBETTA, 2003) dos meios de hospedagem da Ilha do Mel, selecionados por acessibilidade a partir do município de Pontal do Paraná, em uma primeira investida para Encantadas e em outra oportunidade para Brasília, ambas no mês de abril de 2011. Esta técnica ampliou o universo da pesquisa para 45 meios de hospedagem das quais se obteve um número de 29 questionários respondidos (64,44%).

E mesmo considerando os 84 meios de hospedagem como a população a ser pesquisada, 29 representa 34,52% do total, compatível, portanto, com trabalhos de semelhante metodologia (Conant *et. al.,* 1990, 37% de retorno; Snow e Hrebiniak, 1980, 34% de retorno; James e Hatten, 1995, 40,8% de retorno), conforme se verifica em Scherer e Mussi (2000).

O instrumento de coleta foi estruturado em duas partes: a primeira contendo informações preliminares para caracterizar o objeto de estudo (ALMEIDA *et al.,* 2010) e a segunda com o questionário de perguntas fechadas, segundo o modelo elaborado por Conant, Mokwa e Varadajaran (1990, *apud* GOMES 2004) e utilizado por Fróes (2008), precedido da apresentação presencial do pesquisador, explicando os objetivos da pesquisa e o sigilo das informações, conforme Cancellier e Blageski Jr (2009).

6 Resultados

Dos 45 hotéis/pousadas visitados (todos com no máximo quatorze funcionários), 29 aceitaram participar da pesquisa, um índice aproximado de 65%. Da população pesquisada (29), aproximadamente 86% preencheu adequadamente a parte da pesquisa que compreendia as informações preliminares. Destacando que o item 'taxa de ocupação nos últimos seis meses' foi preenchido com dados seguros por apenas 6,8% dos pesquisados, sendo desconsiderado para efeitos de análise.

As tarifas dos meios de hospedagem pesquisados variavam de R$ 25,00 (vinte e cinco reais) a R$ 460,00 (quatrocentos e sessenta reais), considerando uma diária para casal com café da manha.

Ao comparar as tarifas praticadas pelas pousadas/hotéis de Nova Brasília e Encantadas, percebe-se que nesta, aproximadamente, 78% dos estabelecimentos praticam valores abaixo de R$ 100,00 (cem reais) enquanto 12% cobram acima de R$ 200,00 (duzentos reais). Já naquela, apenas 35% praticam tarifas abaixo de R$ 100,00 (cem reais) enquanto 55% praticam valores acima de R$ 200,00 (duzentos reais).

Essa constatação pode levar a crer que a Ilha do Mel comporta dois tipos distintos de turistas, contudo apenas outras pesquisas que tenham como foco o frequentador da ilha poderão ratificar o que os dados das tarifas indicaram.

6.1 O Comportamento Estratégico

Em relação ao problema empreendedorial, que se refere, basicamente, à escolha do produto ou serviço a ser oferecido ao mercado e aos métodos de competição, o gráfico 1, a seguir, apresenta a relação dos tipos de estratégia comparando os dados obtidos em cada uma das praias (Nova Brasília e Encantadas) e o resultado global:

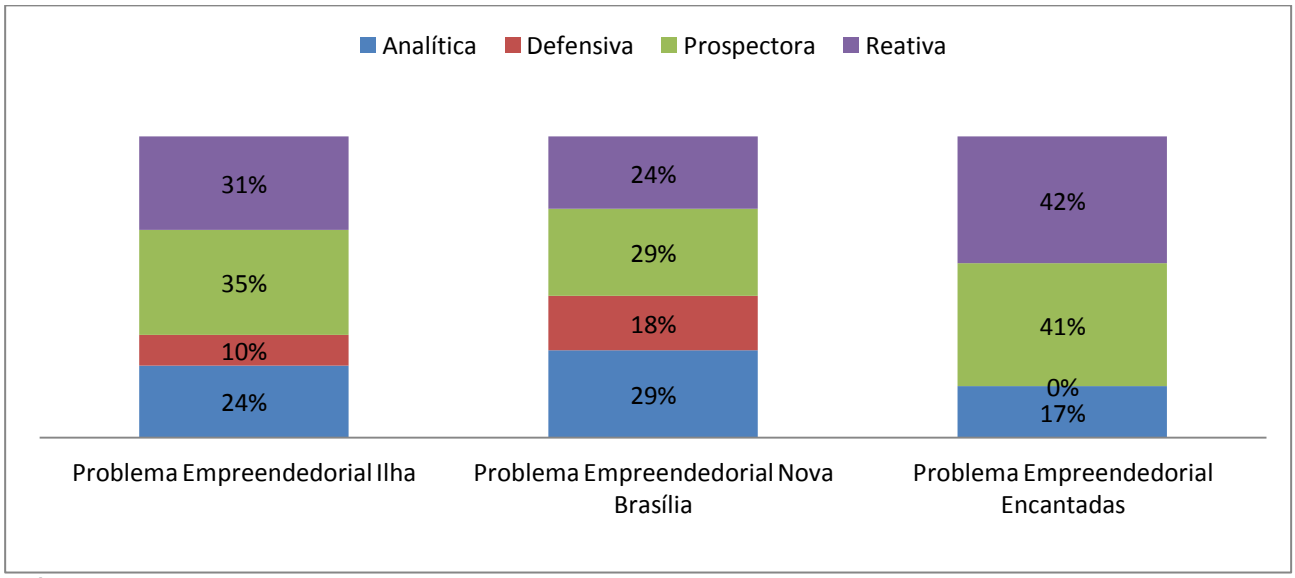

Gráfico 1: Problema Empreendedorial (Tipologia Miles e Snow, 1978) Pousadas Ilha do Mel (Encantadas e Nova Brasília).
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Observa-se que em Nova Brasília não há uma predominância em relação a estratégia empregada pelos meios de hospedagem para enfrentar o problema empreendedorial, sobressaíram-se, entretanto, a estratégia prospectora e analítica.

Na prospectora a empresa muda rapidamente a sua gama de produtos e serviços oferecidos, a fim de ser o primeiro no mercado ou em novos mercados, valorizando-se por isso. Geralmente respondem rapidamente às novas oportunidades. Já a estratégia analítica a empresa segue uma base estável de produtos e serviços básicos, enquanto avalia cuidadosamente a adição de novas ofertas.

Esse resultado revela um leve predomínio da estratégia prospectora dos meios de hospedagem que buscam, sobretudo nos meses fora da alta temporada (dezembro, janeiro e fevereiro), quando as taxas de ocupação superam 90%, formas de manterem-se rentáveis no mercado. Em seguida, outro importante contingente de pousadas reage a essas inovações, ainda que alterando o valor das diárias.

O problema de engenharia refere-se à escolha da tecnologia usada para implementar os métodos de competição.

A pesquisa (gráfico 2) revelou que a maioria dos meios de hospedagem adota a perspectiva analítica em relação aos problemas de engenharia, sendo que a empresa analítica geralmente procura manter uma posição estável e segura e, por isso, raramente adota inovações.

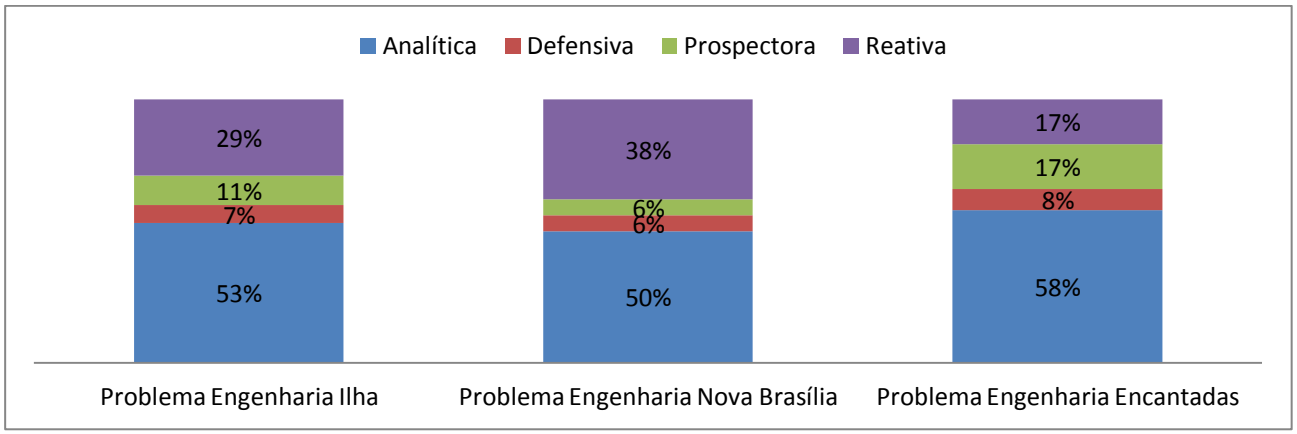

Gráfico 2: Problema de Engenharia (Tipologia Miles e Snow, 1978) Pousadas Ilha do Mel (Encantadas e Nova Brasília).
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Esse resultado já podia ser esperado, porquanto a dificuldade logística presente na ilha começa com a dependência do transporte de pessoal e de produtos, no percurso continente-ilha em embarcações de pequeno e médio porte,

com horários definidos e restritivos, até a necessidade de transporte destas mercadorias do trapiche até as pousadas, domicílios e restaurantes à pé ou em bicicletas, um fator complicador na tomada de decisões pelos proprietários das pousadas.

A precária estrutura de telecomunicações, caracterizada pela oscilação de sinal das linhas de celulares, assim como o acesso restrito à internet igualmente contribuem para dificultar a adoção de estratégias mais audaciosas.

Tais circunstâncias apontam para que a escolha da estratégia para o problema de engenharia recaia sobre a perspectiva analítica, pois, realmente são muitas as variáveis a considerar antes da produção e distribuição de novos produtos e serviços assim como de novos meios de informação, comunicação e controle.

Por fim, o problema administrativo se refere à escolha das estruturas organizacionais e processos para reduzir a incerteza dentro da organização, solucionar problemas e alinhar a empresa com seu ambiente. Mais que os outros, portanto, essa perspectiva depende da competência do indivíduo.

O gráfico 3 mostra que predomina entre os meios de hospedagem a estratégia reativa para o enfrentamento de situações que envolvem o problema administrativo. Esse resultado podia ser previsto, pois que em 33% dos estabelecimentos visitados, observou-se pouco preparo dos atendentes para atuar no ramo, circunstância que leva a acreditar que tais profissionais agem somente quando necessário, reagindo a uma situação.

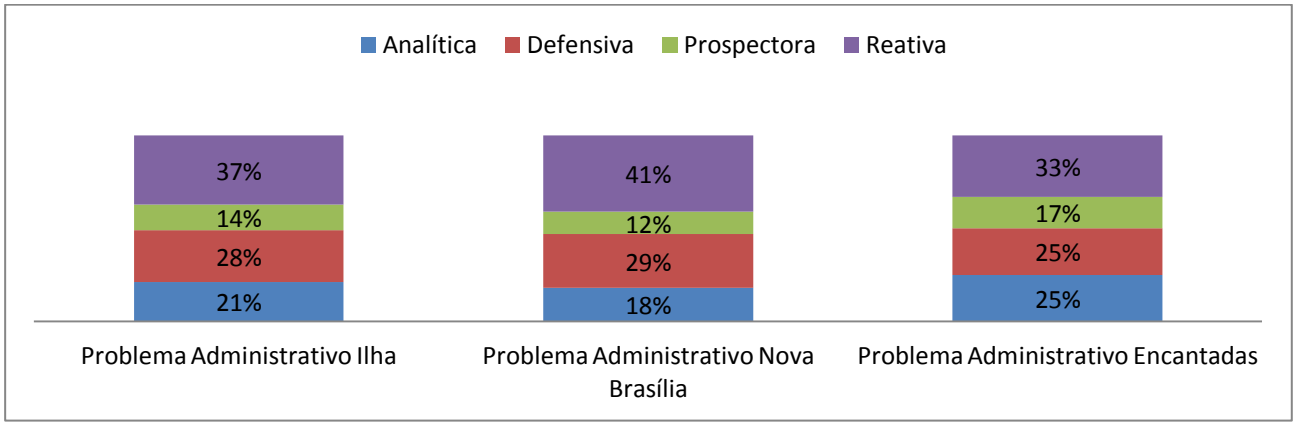

Gráfico 3: Problema Administrativo (Tipologia Miles e Snow, 1978) Pousadas Ilha do Mel (Encantadas e Nova Brasília).
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Com base nas respostas as questões de comportamento estratégico, todos os tipos foram encontrados, predominando os comportamentos analítico e reativo (gráfico 4), sendo que em Nova Brasília destacou o estilo analítico e em Encantadas o modo reativo.

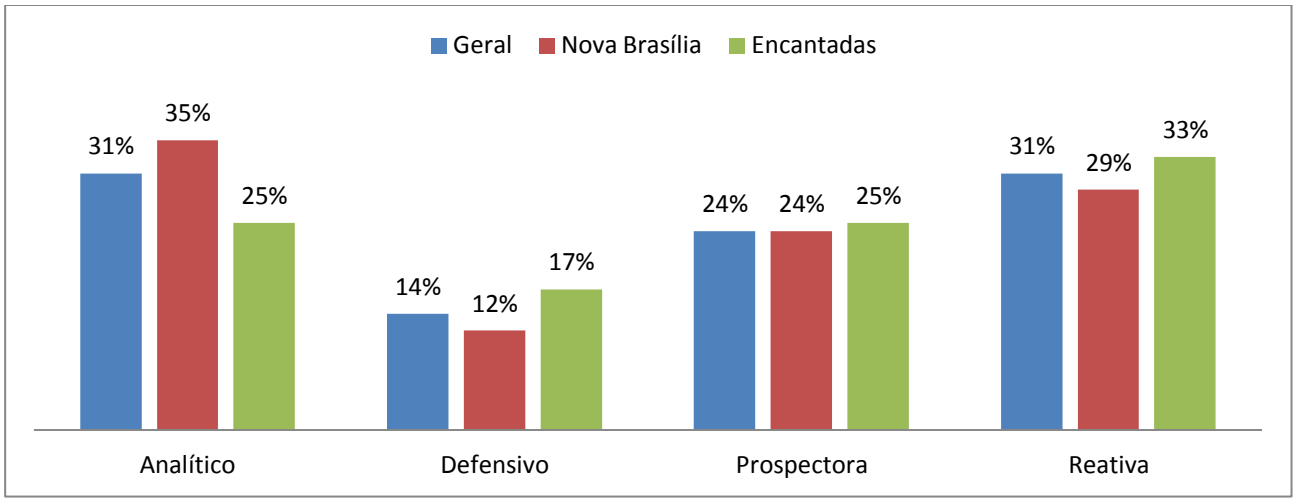

Gráfico 4: Tipos Estratégicos (Tipologia Miles e Snow, 1978) Pousadas Ilha do Mel (Encantadas e Nova Brasília).
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

7 Considerações Finais

O objetivo principal deste estudo foi descrever o comportamento estratégico dos meios de hospedagem localizados na Ilha do Mel, Paraná. O local, escolhido pela sua peculiaridade geográfica e por concentrar os estabelecimentos em uma pequena área proporcionou um contato rápido e direto com os atendentes, que não se furtaram em atender, muito embora nem sempre se mostraram propensos a responder aos questionários. Neste sentido, a pesquisa de campo revelou que tais profissionais não estão devidamente capacitados porquanto, por vezes, as entrevistas não puderam ser concluídas por falta de compreensão das questões propostas.

Apesar de todas as restrições legais e controle por parte do Poder Público, próprias de áreas de preservação ambiental, a pesquisa oferece informações que indicam uma falta de controle dos meios de hospedagem, uma vez que há grande diferença entre os dados oficiais e os verificados *in locu*.

Também neste aspecto pode-se perceber que há diferenças significativas entre os estabelecimentos pesquisados, pois, apesar de usualmente nomearem-se como *"pousadas"*, enquanto alguns apresentam infraestrutura e serviço próprios de hotel, outros sequer conseguem atingir o nível exigível às pousadas.

Após uma análise das tipologias estratégicas pode-se concluir que os estabelecimentos pesquisados adotam estratégias combinadas, predominando as formas analítica e reativa.

De acordo com Soares *et al.* (2011) para a tipologia de Miles e Snow (1978) os analíticos tentam manter uma linha limitada e estável de produtos, o que em se tratando de um local com grandes especificidades como a Ilha do Mel, sobretudo de ordem ambiental, mas também social, econômica e cultural, ser inovador é um risco muito alto, assim como manter-se defensivamente. Por sua vez, continuam os autores, aqueles que adotam uma estratégia reativa, não tão agressiva na manutenção de produtos e mercados estabelecidos como alguns dos seus concorrentes, nem estão dispostos a assumir tantos riscos, no caso pesquisado, encontram na alta temporada, um período do ano para lucrar e, assim, diminuir ou mesmo desenvolver outras atividades nos meses de pouco movimento.

Segundo Fróes (2008) é esperado esse tipo de resultado, uma vez que as empresas de serviços demonstram uma maior tendência por adotar uma estratégia analítica ou reativa. Ademais, entre as empresas de micro e pequeno porte observa-se uma dificuldade no estabelecimento de uma estratégia deliberada, por falta de conhecimento ou por não ser prioridade para o proprietário.

A relevância desta pesquisa está em trazer novas evidências empíricas ao entendimento de como as organizações interpretam seus ambientes e se comportam para a busca constante de crescimento em seus setores de atuação. E também de instigar, pelos resultados encontrados, a realização de novas pesquisas. Como contribuição prática apresenta aos gestores de pousadas fatores do ambiente organizacional relevantes para a tomada de decisão, bem como os instiga a uma reflexão sobre a relação entre as suas características internas e a opção de comportamento estratégico adotado.

Por fim, a condição pessoal dos responsáveis pelas pousadas/hotéis também pode justificar as estratégias analítica e reativa, haja vista que, conforme Schena

(2006), a atividade turística na Ilha do Mel é empreendida por quase todos os locais, como uma alternativa às atividades econômicas primitivas, sendo ainda recente o aparecimento de novos empreendimentos com uma visão mais comercial e profissional do setor de hospedagem.

Referências

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M. & GOMES, A., F. **Comportamento estratégico das mulheres empresárias: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow.** *In*: XIII SEMEAD. São Paulo, Setembro 2010.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada as Ciências Sociais.** Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

BARROSO, H., C., M., P. **Estratégia e planejamento em pequenas empresas: um caso no setor hoteleiro cearense.** *In*: EGEPE .Curitiba, 2005.

BERTUCCI, J. L. O.; PEREIRA, R. D. Entre a decadência e a renovação: estratégias de sobrevivência de antigos hotéis localizados no hipercentro de Belo Horizonte. **REBRAE**, Curitiba, v. 1, n. 2. Maio/Agosto, 2008.

CANCELLIER, E. L. P.; JUNIOR, E. J. B. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho de empresas de pequeno porte.** *In*: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. São Paulo, Setembro de 2009.

DIAS, R. **Turismo Sustentável e Meio Ambiente.** São Paulo, Atlas, 2003.

ESTEVÃO, C.; FERREIRA, J. J.; BRAGA, V. **Estratégias de Desenvolvimento dos Estabelecimentos Hoteleiros da Região de Turismo da Serra da Estrela: Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos.** *In*: 1° Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde, Cidade da Praia, Julho, 2009.

ESTEVES, C., J., O.; SPERB, M., P., TELLES, D., H., Q. **A Gestão Pública na Ilha do Mel, PR: Enfoque sobre o Conselho Gestor Atuante no Local.** *In*: IX ENGEMA, Curitiba, Novembro, 2007.

FEITOZA, S., CANDIDO, G. A., **Estratégias Competitivas e Tipologia de Rede Interorganizacional Adotadas pelas Empresas Hoteleiras da Cidade de João Pessoa - PB.** *In*: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, 2007.

FIGUEIREDO, J. C. **Contribuição à geografia da Ilha do Mel (Litoral do Estado do Paraná)**. Tese de Cátedra de Geografia do Brasil. Faculdade de Filosofia da Universidade Federal do Paraná, 1954.

FRÓES, E. B. **Estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

GIMENEZ, F. A. P. Análise de concorrência e estratégia: uma comparação entre empresas de alta tecnologia e de setores tradicionais. **Produto & Produção**, v. 2, n. 2, p. 86- 94, 1998.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KROGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo do Miles e Snow. **RAC**, v.3, n.2, mai/ago 1999: 53-74.

GOMES, A., F.; SANTANA, W., G., P; ANTONIALLI, L., M.; CORREIA, E., L., F. Trajetórias e Estratégias de Mulheres: Um Estudo Conquistense. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, V. 16, N 1, Janeiro/Marco, 2009.

GOMES, F. R. G. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas: um estudo regional.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2004.

GORINI, A., P., F; MENDES, E., F. **Setor de Turismo no Brasil: Segmento de Hotelaria.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, Setembro, 2005.

GOVERNO DO PARANÁ, 2011. Disponível em: <http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/HOTEISPR.pdf>. Acesso em: 05.4.2011
GUIA 4 RODAS 2011, Ed. Abril. São Paulo, 2011.

JUNIOR, O. D. S. **Caracterização do uso público turístico no Parque estadual da Ilha do Mel.** *In*: IV SeminTUR, Caxias do Sul, Julho, 2006.

LOPES, H., E., G.; MOURA, T., N.; OLIVEIRA, C., C., G. Os Perfis Estratégicos no Brasil: um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da Tipologia de Miles e Snow. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo. Vol. 12, N. 37, Out/Dez. 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, T., S.; KATO, H. T.; CRUZ, J., A., W.; REIS, J., A.; KOUBA, A., E. A Influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no Grau de Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná. **Revista Gerenciais**, São Paulo. V. 7, N. 2, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Estudos da Competitividade do Turismo Brasileiro - Serviços e meios de hospedagem. Vários números, 2006.

MINTZBERG, H. A organização empreendedora. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J., B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, T. N.; LOPES, H. E. G. **A aplicação dos tipos estratégicos de Miles e Snow à rede de franqueados dos correios em Minas Gerais.** IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife-PE, 2009.

NETO, J., C., F. **Ecoturismo no Litoral do Paraná: Caminhos e Descaminhos.** Tese (Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento). UFPR. Curitiba, 2007.

PREFEITURA DE PARANAGUA, 2011. Disponível em <http://www.paranagua.pr.gov.br/conteudo/guia-turistico/ilha-do-mel/como-chegar>. Acesso em 29.3.2011.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M.; VERDINELLI, M. A.; CARVALHO, C. E. **A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico: um estudo multi-caso no setor de hospedagem (pousadas) na grande Florianópolis (SC)**. *In*: XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

SCHENA, F. **Turismo, Estado, Sociabilidades e Mudança: Uma etnografia da vila de encantadas, Ilha do Mel-PR.** Dissertação de Mestrado em Antropologia Social – Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006.

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, UFSC, Florianópolis, ano 2 nº. 4, Setembro, 2000.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. P.; PELISSARI, A. S. Comportamento organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis, SC. **Revista de Administração** UFSM, v. 4, nº 1, Santa Maria, Maio/Agosto, 2011.

SPERB, M. P.; TEIXEIRA, R. M. A sustentabilidade ambiental do turismo na Ilha do Mel, PR: perspectiva dos gestores públicos. **Revista Turismo Visão e Ação** – vol. 8-n. 3. Setembro/Dezembro, 2006.

TELLES, D. H. Q.; GANDARA, J. M. G. Aspectos de infraestrutura e serviços como indicadores da turisficação na vila de encantadas, Ilha do Mel (Brasil). **Revista El**

Periplo Sustentable. Universidad Autónoma del Estado de México, nº 21, Julho/Dezembro, 2011.

ZANIN, E. R. M.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: Estudo de caso em agroindústria do oeste de Santa Catarina. **Revista de Gestão Organizacional**, vol. 4-n. 2. Julho/Dezembro, 2011.