



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n. 12, art. 2, p. 28-54, dez. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.12.2>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



Diadorim

## Análise e Mensuração da Inteligência Estratégica dos Gestores de Agências de Viagens da Cidade De Teresina – PI

### Analysis and Measurement of Strategic Intelligence of Travel Agency Managers in the City of Teresina - PI

#### Jessiane Ribeiro Bezerra

Acadêmica do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos  
E-mail: [jessianeribeiro31@gmail.com](mailto:jessianeribeiro31@gmail.com)

#### Denilson Pereira da Silva

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Piauí  
Professor de Administração do Instituto Federal do Piauí – campus Teresina Central  
E-mail: [denilson@ifpi.edu.br](mailto:denilson@ifpi.edu.br)

**Endereço: Jessiane Ribeiro Bezerra**  
Instituto Federal do Piauí - Praça da Liberdade, 1597,  
Centro, CEP.: 64000-040, Teresina/PI, Brasil

**Endereço: Denilson Pereira da Silva**  
Instituto Federal do Piauí - Praça da Liberdade, 1597,  
Centro, CEP.: 64000-040, Teresina/PI, Brasil

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

Artigo recebido em 27/07/2022. Última versão recebida em 17/08/2022. Aprovado em 18/08/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

Na medida em que se multiplicaram as proibições e interrupções de viagens e deslocamentos devido à pandemia da Covid-19, o setor de turismo sofreu grande impacto, os gestores de agências de viagens tiveram que adaptar-se às novas realidades e recorrer a competências estratégicas para a condução de toda a sua equipe pelos processos de mudanças. Destarte, o presente artigo buscou resposta para o seguinte questionamento: qual o índice de inteligência estratégica dos gestores de agências de viagens do município de Teresina-PI no cenário pandêmico? A pesquisa teve como objetivo geral mensurar a inteligência estratégica dos gestores das agências de viagens situadas na cidade de Teresina – PI e como específicos identificar quais fatores contribuem para a inteligência estratégica desses gestores; ordenar como esses fatores contribuem para a gestão do negócio; elencar os subfatores que mais se destacam no comportamento desses gestores, relacionado à competência estratégica, empreendedorismo, liderança, conhecimento e comportamento. Os resultados mostraram que o índice de inteligência estratégica dos gestores é regular, sendo que no fator liderança o resultado foi deficiente, nos fatores competência estratégica, empreendedorismo, conhecimento e comportamento foram regulares.

**Palavras-chave:** Inteligência Estratégica. Capital Humano. Agências de Viagens.

## ABSTRACT

As travel and travel bans and interruptions multiplied due to the Covid-19 pandemic, the tourism sector suffered a great impact, travel agency managers had to adapt to new realities and resort to strategic skills to driving your entire team through the change processes. Thus, this article sought an answer to the following question: what is the strategic intelligence index of travel agency managers in the city of Teresina-PI in the pandemic scenario? The research had as general objective to measure the strategic intelligence of the managers of the travel agencies located in the city of Teresina - PI and as specific to identify which factors contribute to the strategic intelligence of these managers; order how these factors contribute to the management of the business; to list the sub-factors that stand out the most in the behavior of these managers, related to: strategic competence, entrepreneurship, leadership, knowledge and behavior. The results showed that the managers' strategic intelligence index is regular, and in the leadership factor the result was deficient, in the strategic competence factors; entrepreneurship; knowledge and behavior were regular.

**Keywords:** Strategic Intelligence. Human Capital. Travel Agencies.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de mudanças, hipercompetição, volatilidade, incertezas mercadológicas e pandemia, diversos segmentos do mercado, dentre eles o setor do turismo, são diretamente afetados, sendo impactados com consequências drásticas de difícil reversão. Em relação ao contexto histórico, pode-se afirmar que a atividade turística vem enfrentando uma série de desafios como: o processo de globalização, avanços tecnológicos, abertura de mercados, terrorismo, guerras, crises econômicas, entre outros (TITO, 2018).

O turismo é considerado uma atividade econômica diversificada, que envolve diversos setores e serviços do mercado, como: hospedagem, agências de viagens, alimentos e bebidas, equipamentos e espaços de lazer, dentre outros. Diante da grande estrutura que compõe a atividade turística, o setor pode atravessar situações de crises infinitamente variadas (SOUZA *et al.*, 2018).

Nesse contexto, conforme o Ministério do Turismo (Mtur), no ano de 2020, uma das mais severas crises sanitárias atingiu o mundo com a rápida disseminação do novo coronavírus (Covid-19), que levou a Organização Mundial de Saúde (OMS) a declarar pandemia e o Congresso Nacional do Brasil a decretar estado de calamidade pública (BRASIL, 2021a).

A pandemia do Covid-19 gerou uma crise global, que trouxe grandes implicações para diversas áreas, sobretudo para o turismo, na medida em que se multiplicaram as proibições e interrupções de viagens e deslocamentos, como uma medida de contenção da doença (COELHO; MAYER, 2020).

É oportuno ressaltar que, de acordo com dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo mundial registrou seu pior ano em 2020, com uma queda de 74% nas chegadas internacionais e, entre janeiro e maio de 2021, o número de visitantes internacionais foi 85% menor comparado ao volume do ano de 2019, antes da pandemia. Este cenário colocou em risco, inclusive, a perda de 100 a 120 milhões de empregos diretos no turismo, muitos deles em pequenas e médias empresas (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021d).

O Brasil, desde então, também sofreu fortes impactos da crise global, conforme aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através da pesquisa Pulso Empresa, mostrando que no intervalo de dois anos a pandemia do novo coronavírus provocou o fechamento de 522,7 mil empresas de um total de 1,3 milhão que encerraram suas atividades, temporária ou definitivamente (IBGE, 2020).

Sob essa ótica, ainda de acordo com o levantamento realizado pelo IBGE, o setor de serviços foi o mais atingido pela pandemia, onde cerca de 99,2% (518,4 mil) das empresas que encerraram suas atividades correspondiam a empresas de pequeno porte; 0,8% (4,1 mil) de porte intermediário; e 0% (110) de grande porte (IBGE, 2020).

É importante salientar que, na perspectiva das agências de viagens, que são o objeto de estudo do presente artigo, o segmento sofreu fortes impactos da pandemia no ano de 2020, cerca de 45% das agências de viagens dispersas em todo o país, tiveram que encerrar suas atividades definitivamente ou temporariamente devido à pandemia, informações essas observadas na pesquisa realizada pelo ©Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE em parceria com a Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV) (SEBRAE, 2020a).

Atualmente, o Brasil dispõe de aproximadamente 23 mil empresas no segmento de agenciamento turístico, compostas em sua grande totalidade por micro e pequenas empresas. Diante disso, ressalta-se que a região Nordeste conta com 17% desse total. Assim, na capital do Estado do Piauí, Teresina, cidade objeto de estudo do artigo, existem aproximadamente 80 agências de viagens com cadastros ativos no *site* da ABAV e do Sistema Nacional de Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR). Não há dados que comprovem o número de agências que encerram suas atividades na cidade, porém ressalta-se que o cenário teresinense não difere do cenário global em relação a perdas no período pandêmico (ABAV, 2021; BRASIL, 2021b; BRASIL; BRASIL, 2021c).

Nesse cenário da crise sanitária do covid-19, na qual estão inseridas as agências de viagens, um dos grandes desafios das organizações é lidar com influências externas, como as transformações econômicas, crises, mudanças tecnológicas, sociais e políticas, fatores que forcem as empresas a se adaptarem rapidamente (SHARMA *et al.*, 2020).

Desse modo, as crises desencadeiam mudanças significativas e ameaças à sobrevivência das organizações, que devem assumir um comportamento estratégico. Partindo dessa premissa, a gestão estratégica trata-se de uma abordagem sistemática à gestão de mudanças (ANSOFF; MCDONNELL, 1990).

A formulação e a implementação do processo da estratégia organizacional partem de um processo fluido de aprendizado pelo qual as estratégias criativas se desenvolvem. Assim, os gestores são responsáveis pela tomada de decisão, procurando fazer classificações e distinções que estejam relacionadas ao contexto social e cultural em que vivem. Isso inclui uma determinação de classes de problemas que se espera que sejam recorrentes e, portanto, identificáveis (FRIEND *et al.*, 1974; MINTZBERG, 2006).

Diante do contexto apresentado, desenvolveu-se a seguinte questão de pesquisa que norteará o estudo: qual o índice de inteligência estratégica dos gestores de agências de viagens do município de Teresina-PI no cenário pandêmico? Como forma de responder à questão de pesquisa, o presente estudo buscou mensurar a inteligência estratégica dos gestores das agências de viagens situadas na Cidade de Teresina – PI, bem como identificar quais fatores contribuem para a inteligência estratégica desses gestores; ordenar como esses fatores contribuem para a gestão do negócio; elencar os subfatores que mais se destacam no comportamento desses gestores, relacionados à competência estratégica, empreendedorismo, liderança, conhecimento e comportamento.

A realização do presente artigo justifica-se pela relevância do tema proposto, considerando-se a escassez de estudos sobre inteligência estratégica com gestores do referido setor em Teresina – PI e pela aplicação de uma metodologia inovadora de mensuração da Inteligência Estratégica, fruto da dissertação de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza, desenvolvida por José Ricardo de Moura Torres de Melo Filho, em 2018, cujos resultados poderão proporcionar a futuros estudos acadêmicos ligados à inteligência estratégica uma visão mensurada dos principais fatores e subfatores que contribuem diretamente para a gestão do negócio no segmento de agências de viagens.

O estudo encontra-se organizado em cinco seções, iniciando com esta introdução; na segunda seção consta o levantamento de autores que discutem sobre conceitos ligados a agências de viagens, estratégia e inteligência estratégica; a terceira seção apresenta a metodologia aplicada; na quarta seção, constam resultados e discussões da pesquisa; e a quinta seção, com as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Agências de Viagens

Compreender o setor de agências de viagens requer algumas reflexões sobre turismo. Desse modo, em conformidade com Cooper *et al.* (2001 p. 56), turismo pode ser definido como:

Um bem social que consiste no deslocamento voluntário e temporal de pessoas ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de lazer, descanso, cultura ou saúde, em locais de interesses diversos e geram múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

Dessa forma e sob tal complexidade, percebe-se que o turismo está relacionado com o deslocamento voluntário e temporal de pessoas a locais de interesses diversos, porém, para que aconteça de forma proposta, necessita de produtos e serviços turísticos que integram o mercado turístico.

Uma vez que o turismo está relacionado com o deslocamento de viajantes, faz-se necessária a presença de instituições, como é o caso das agências de viagens, que são capazes de ordenar e organizar suas ações, a fim de criar mercados diferenciados que beneficiarão a exploração ordenada e planejada das viagens turísticas (TOMELIM, 2021).

Nesse contexto, necessita evidenciar que as agências de viagens são empresas que vendem comissionadamente pacotes turísticos, passagens aéreas, estadas em hotéis e excursões para turistas que querem deixar seu local de origem para lugares de interesses diversos motivados pelo lazer, descanso, negócio, cultura e saúde (BRASIL, 2018).

A troca de interação entre a oferta e a demanda de serviços de terceiros ocorre através das agências de viagens. Assim, Petrocchi e Bona descrevem a principal função e o papel das agências de viagens no mercado turístico:

Atuar como um canal de distribuição dos produtos e serviços do turismo com o público consumidor. A agência comercializa passagens aéreas, aluguel de veículos, reservas de hotéis, seguros de viagens, presta serviços relativos à documentação de viagens, câmbio e ingressos para shows e eventos, vende pacotes nacionais e internacionais. É um elo entre o cliente e o fornecedor de serviços, disponibilizando, sem fronteiras, os serviços turísticos. (Petrocchi; Bona, 2003, p. 148)

Dentro dessa ótica, trata-se também de funções primordiais das agências orientar e estudar condições favoráveis tanto em nível financeiro como operacional para o consumidor. Nesse sentido, Petrocchi e Bona (2007) descrevem que as pessoas da organização, bem como a sua equipe, devem voltar-se para uma busca incessante da qualidade e de um processo de melhoria contínua, cuja qualidade deve prevalecer sempre.

Corroborando com essa ideia, Montanarin (2002, p. 19) afirma que “com a globalização, as pessoas têm acesso a muitas informações e muitas vezes não sabem como utilizá-las, necessitando do auxílio de um profissional para orientá-las”. Esse cenário reflete que os recursos humanos que atuam no setor de turismo necessitam ser capacitados para atuarem em um grau elevado de complexidade exigido pelo mercado de trabalho (ONZI; BOTOMÉ, 2005).

## 2.2 Capital Intelectual

O capital intelectual representa a rica criatividade e capacidades de inovação que determinam o futuro da organização. Nessa perspectiva, pode estar relacionado ao conhecimento adquirido e transformado pelas pessoas, com o objetivo de produzir ativos mais valiosos para a organização, como a satisfação das necessidades dos clientes, o desenvolvimento de produtos inovadores e outros ativos de conhecimento e a formação conjunta do capital intelectual organizacional. (SCHMIDT; SANTOS, 2003; SHARABATI; JAWAD; BONTIS, 2010).

Para MALONE (1998, p. 40):

O capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência de aplicação, habilidades organizacionais, relacionamento com o cliente e habilidades profissionais para proporcionar a uma empresa uma vantagem competitiva no mercado.

Nessa ótica, é importante destacar que a estrutura do capital intelectual é composta por três elementos: capital humano, capital estrutural e capital relacional, em suma, o capital intelectual representa principalmente o capital humano. Para fins específicos, apenas o capital humano é relevante para a pesquisa. Nesse sentido, de acordo com Lynng (2000, p. 2), o capital humano é expresso como "o know-how, habilidade, habilidades e especialização dos recursos humanos de uma organização".

É nessa perspectiva que vale ressaltar o papel dos gestores como capital humano de valor incomparável para a organização. A gestão não é uma atividade fácil, segundo Leonard R. Sayles, citado por Mintzberg (1986):

(...) é como o regente de uma orquestra sinfônica, esforçando-se por manter uma execução melodiosa, na qual as contribuições dos vários instrumentos são coordenadas e postas em sequência, modeladas e compassadas, enquanto os integrantes da orquestra enfrentam dificuldades pessoais.

Um dos maiores desafios dos gerentes de uma empresa é criar um clima organizacional para prever tendências, visando que sua principal função é tornar produtivos os pontos fortes e os conhecimentos específicos, pois sua missão não é gerir as pessoas (DRUCKER, 1999; OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2010).

Em uma análise comportamental do gestor, Katz apresentou as habilidades que o gestor deve apresentar para se relacionar com seus colaboradores e alcançar os objetivos da organização. Segundo o autor, são requeridas aos gestores: habilidades técnicas – o que fazer,



como fazer, que instrumentos utilizar; habilidades humanas – compreender as pessoas, saber o que precisam, buscar entender suas atitudes; e habilidades conceituais – o que sabe, como aprende, como aplica seus conhecimentos (KATZ, 1986).

No contexto da indústria do turismo, uma das habilidades técnicas que representa um desafio para os gestores é a inteligência estratégica, pois devido à natureza dos produtos ofertados e sua intangibilidade, os tornam mais complexos, pois trata-se de algo que foi feito em benefício dos clientes e do qual estes usufruem (EVANS *et al.*, 2003).

### 2.3 Inteligência Estratégica

Referindo-se ao marco conceitual, pode ser destacado que a inteligência estratégica tem sua conceituação fundamentada nos princípios da inteligência competitiva, que está embasada em dois fundamentos: o primeiro, na habilidade de encontrar a informação estratégica certa e o segundo, na habilidade de ver rompimentos nos padrões de comportamento e, através disso, interpretar eventos imparcialmente (FULD; 1995; 2006).

Sob tal enfoque, a inteligência estratégica (IE) parte da premissa de ser uma ferramenta que auxilia na administração estratégica das organizações (gestão superior) que buscam aumentar seu grau de competitividade e lucro no mercado financeiro e frente aos concorrentes. Como objetivo principal, a IE visa buscar informações cruciais do ambiente geral da empresa, relacionadas a variáveis como concorrentes, clientes, tecnologia, economia, política e tendências sociais (MONTGOMERY; WEINBERGII, 1998).

No contexto de definição, vale ressaltar que a Inteligência Estratégica (IE) pode ser interpretada como:

Conhecimento de caráter estratégico, baseado na probabilidade de evolução de uma conjuntura atual, que objetiva o assessoramento dos decisores para que, no presente, possam realizar mudanças de modo a suplantar as ameaças detectadas e atingir objetivos ou metas estabelecidas por uma política vigente ou a ser implementada (DUARTE, 2017, p. 18).

Nessa visão, inteligência estratégica trata-se de um processo sistemático e contínuo de recolher e analisar informação sobre o contexto externo de uma organização, comunidade ou de um território, tendo como objetivo a identificação dos indicadores de Mudança (riscos, tendências e oportunidades) com impacto estratégico (TINÔCO, 2019).

No âmbito da implantação de um modelo de IE em uma organização, deve-se levar em consideração alguns fatores, como os citados pela autora Lesca:



Depende fundamentalmente da disposição, do engajamento da empresa como um todo em realizar a coleta dos sinais fracos tendo em vista aqueles objetivos traçados como fundamentais para a manutenção ou conquista de vantagem competitiva” (LESCA, 2003, p.12).

A esse respeito, Benedetti e Janissek-Muniz (2009, p. 02) salientam que a IE “está ligada à forma como as organizações utilizam informações sobre o ambiente externo das organizações para dar apoio à tomada de decisão no nível estratégico, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas”.

Dessa forma, de acordo com Sapiro (1993), os principais benefícios observados na implantação da inteligência nas organizações são: a identificação de novas oportunidades de negócios e ideais compartilhados, a crescente habilidade para antecipação de surpresas, o aumento das habilidades gerenciais e a integração de vários pontos de vista.

Nesta seção buscou-se discorrer sobre o setor de agência de viagens, a importância do capital intelectual para as organizações, bem como da inteligência estratégica para o desempenho do papel do gestor. Logo, como forma de permanecer no mercado e ter expansão dos negócios, as organizações buscam sempre novas estratégias para se manterem competitivas, é nesse sentido que a importância dessas habilidades é primordial para se manter/superar as dificuldades em momentos de incerteza como o atravessado no período de pandemia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de alcançar o objetivo proposto no estudo, foram utilizadas como fontes de informações bibliográficas buscas em *sites* da DOAJ, EMERALD, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Google Acadêmico. Com a utilização dos seguintes descritores: Inteligência Estratégica; Capital Humano; Turismo; Agências de Viagens; e Gestores.

Diante disso, a referida pesquisa assume caráter exploratório-descritivo, em decorrência da pesquisa exploratória proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito; e pela relevância da pesquisa descritiva de expor as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, com a finalidade de gerar conhecimentos sobre problemas específicos. Em consideração a isso, vale ressaltar que o

método de abordagem utilizado se refere ao dedutivo, o qual parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica (GIL, 2008).

Trata-se de um estudo quantitativo, por aludir ao uso de métodos e técnicas ligados à estatística; e qualitativo por também considerar métodos ligados à interpretação de dados que utilizam a exploração primária, sem a busca de análises de impactos ou causalidades. Logo, é um estudo quali-quanti. (ROCHA; ARAÚJO; MARQUES, 2012).

### 3.1 Instrumento de Pesquisa

Para a realização deste estudo, a coleta dos dados foi feita pelo método de pesquisa *survey*, tal método permite descrever quantitativamente os dados que foram levantados, assim como coletar informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo (FREITAS *et al.*, 2000).

Nesse sentido, visando utilizar a melhor forma para que os dados fossem coletados, optou-se pelo questionário como instrumento de coleta do estudo e pelo uso do aplicativo *google formulários* como ferramenta auxiliar na execução. Este encontra-se estruturado com 5 questionamentos e 20 assertivas; e subdividido em duas seções: a primeira seção composta por 5 perguntas fechadas e de múltipla escolha, que visava analisar o perfil do gestor de agências de viagens de acordo com dados sociodemográficos. Posteriormente, tem-se a segunda seção que continha 20 assertivas referentes à percepção dos participantes em relação aos subfatores da inteligência estratégica, que para a obtenção de uma porcentagem quantificada das percepções, utilizou-se a escala *likert* de dez pontos, atribuindo nota 1 à opção “insuficiente” e a nota 10 para a opção “muito bom”.

Deve-se esclarecer que, na segunda seção, utilizou-se a metodologia de mensuração da Inteligência Estratégica do Indivíduo por meio de um Índice de Inteligência Estratégica (IIE), que se baseia em uma escala *likert* de 10 pontos e uma escala de enquadramento de cinco faixas. A metodologia aplicada foi desenvolvida por Melo Filho (2018).

Conseqüentemente, para a aplicação da metodologia de mensuração da Inteligência Estratégica, devem ser respeitados os seguintes quesitos estabelecidos por Melo Filho (2018):

- Para cada subfator aplica-se uma escala *Likert* de 1 a 10 pontos;
- De acordo, com o critério de uma escala de cinco níveis, o índice de Inteligência Estratégica (IIE) obtido será enquadrado em escalas de acordo com o quadro 01, a escala tem o intervalo de 0 a 10, sendo considerada INSUFICIENTE a nota mínima

e como nota máxima a avaliação é MUITO BOM para se tomar decisões estratégicas.

O quadro a seguir expõe como está elencada cada escala de intervalo e seu respectivo conceito resultante, de acordo com o Índice de Inteligência Estratégica (IIE).

**Quadro 1 - Intervalo e Conceito do Índice de Inteligência Estratégica (IIE) de um indivíduo dentro de uma organização.**

Escala (intervalo)	Conceito
$8 < IIE \leq 10$	Muito Bom
$6 < IIE \leq 8$	Bom
$4 < IIE \leq 6$	Regular
$2 < IIE \leq 4$	Deficiente
$0 < IIE \leq 2$	Insuficiente

Fonte: Melo Filho (2018).

O quadro 2 apresenta as assertivas utilizadas na seção dois do questionário, bem como a escala constando o Intervalo e Conceito do Índice de Inteligência Estratégica (IIE). Ressalta-se que esse quadro sofreu adaptações feitas pelo autor e faz referência à metodologia elaborada por Melo Filho, que visa garantir a fidedignidade do método para pesquisas futuras.

**Quadro 2- Questionário do Índice de Inteligência Estratégica (IIE). (CONTINUA)**

ASSERTIVAS	INTERVALO E CONCEITO DO IIE				
	$0 < IIE \leq 2$ Insuficiente	$2 < IIE \leq 4$ Deficiente	$4 < IIE \leq 6$ Regular	$6 < IIE \leq 8$ Bom	$8 < IIE \leq 10$ Muito Bom
1. Possuir conhecimento generalista com especialidades de acordo com o negócio em que está inserido.					
2. Ter pensamento estratégico, com percepção, intuição e raciocínio críticos.					
3. Promover capacidade de inovação e renovação na organização.					
4. Saber lidar com três níveis de interação: informativo abstrato; intermediário de pessoas; e na ação concreta.					
5. Possuir conhecimento em Administração, Estratégia empresarial e de Economia com enfoque para resultados.					
6. Saber trabalhar com recursos organizacionais voltados para resultados.					
7. Ter eficiente processo de estabelecimento de prioridades, de tomada de decisões e de autocontrole estratégico, tático e operacional.					
8. Garantir a força da organização e a consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes.					

9. Saber trabalhar com as turbulências ambientais, riscos e erros.					
10. Possuir preferência pela comunicação verbal mantendo abertos vários canais.					
11. Agir com ética, responsabilidade social, ambiental e cultural.					

### Quadro 2- Questionário do Índice de Inteligência Estratégica (IEE).

12. Motivar toda a equipe a compartilhar de uma ambição, desenvolvendo os valores da cultura corporativa.					
13. Saber desenvolver processo de formulação e mudança estratégica em curto e longo prazo.					
14. Saber definir e programar o tempo, com processo de informações e de tomadas de decisão ativos na sua mente.					
15. Saber definir e dimensionar sua equipe.					
16. Ter rapidez e criatividade para interpretar dados estatísticos e neurodados para tomar decisões.					
17. Conquistar lealdade dos liderados por meio da dedicação ao negócio.					
18. Nortear seus liderados atribuindo objetivos.					
19. Saber assumir as responsabilidades da organização.					
20. Reconhecer os valores da empresa (recursos internos, capacidades, visão e missão) sabendo avaliar o desempenho dela.					

Fonte: Adaptado de Melo Filho (2018)

### 3.2 Amostra e Coleta de Dados

Inicialmente foi realizado o levantamento e identificação das agências de viagens presentes na cidade de Teresina em consultas nos *sites* da ABAV e do CADASTUR, coordenado pelo Ministério do Turismo em parceria com os órgãos oficiais de turismo de cada Estado, ambos atuam como sistemas de cadastro online de empresas e profissionais do setor de Turismo.

Ao realizar esse levantamento, constatou-se o número de 76 empresas cadastradas como agências de viagens localizadas na cidade de Teresina. A partir dessa informação, foi feito um contato via ligação e/ou via aplicativo de mensagens (*whatsapp*) aos responsáveis pelas agências de viagens cadastradas nos *sites* já citados, no mês de setembro de 2020, tendo como objetivo de explicar a proposta do estudo, convidá-los a participar e coletar *e-mails* para envio do instrumento de coleta.

Nesse primeiro contato, do total de empresas localizadas, 31 estavam com dados inconsistentes, erros ou ausências de informação, logo atenderam os requisitos para uma pesquisa via plataforma *google formulários*, um total de 45 empresas.

Assim, devido ao período pandêmico e respeitando os decretos que orientavam o distanciamento social, no período de 23/09/2021 a 07/10/2021, foi realizada a aplicação dos questionários, por intermédio da internet como ferramenta de auxílio, com o *link* <https://forms.gle/BmTiyfKDTFAUq3Vx6>. O formulário foi encaminhado aos 45 endereços eletrônicos (*e-mail*) disponibilizados pelos gestores das agências de viagens, porém com o retorno dos formulários, seis não responderam no tempo proposto e cinco encontravam-se com respostas inconsistentes e foram descartadas, totalizando assim 34 respondentes.

Vale ressaltar que, para definição da amostra, usou-se como critério de inclusão gestores, com faixa etária a partir de 18 anos, exercendo função de gerência e afins nas organizações pesquisadas, independente do tempo de atuação. Como caráter de exclusão, foram levadas em consideração as inconsistências das respostas do instrumento de coleta e o não envio das respostas dentro do prazo estipulado para a coleta.

Após a aplicação dos questionários, as 34 respostas foram organizadas, tabuladas em planilhas com o uso do programa *Microsoft Excel®* e, posteriormente, criaram-se gráficos, permitindo uma compreensão precisa dos dados coletados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção abordará a análise e discussão dos resultados à luz dos autores que nessa pesquisa foram tomados como referência, que se encontram organizados em duas subseções: perfil dos gestores de agências de viagens e percepção dos participantes em relação aos subfatores da inteligência estratégica.

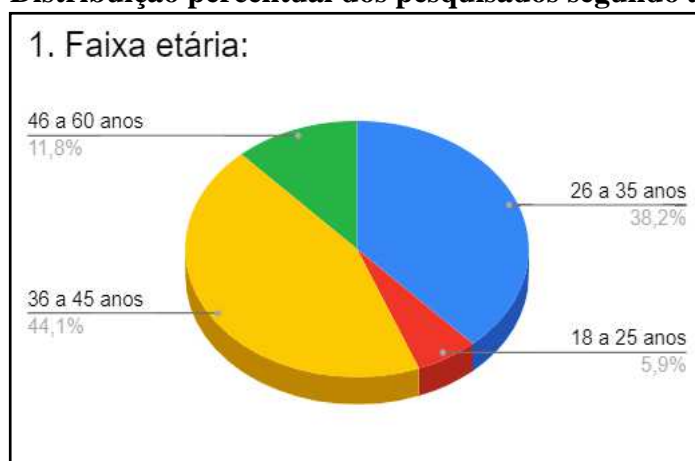
### 4.1 Perfil dos Gestores de Agências de Viagens

Importa salientar que os resultados obtidos estão descritos de acordo com a ordem de perguntas levantadas no questionário, trata-se de perguntas fechadas, com respostas de múltipla escolha referentes a dados sociodemográficos. A seguir, será apresentada a primeira seção do questionário, que busca analisar o perfil do gestor das agências de viagens de Teresina-PI, a partir dos seguintes elementos: faixa etária, sexo, nível de escolaridade, o

tempo que a agência encontra-se no mercado turístico e o tempo que o gestor trabalha na função.

A princípio foi indagado sobre a faixa etária de cada gestor e como respostas dos 34 participantes tem-se, no gráfico 01, que 44,1% possuem idade entre 36 e 45 anos; 38,2% possuem de 26 a 35 anos; 11,8% estão na faixa de 46 a maiores de 60 anos; e entre 18 e 25 anos temos 5,9%.

**Gráfico 01 - Distribuição percentual dos pesquisados segundo a faixa etária.**



Fonte: pesquisa direta (novembro, 2021)

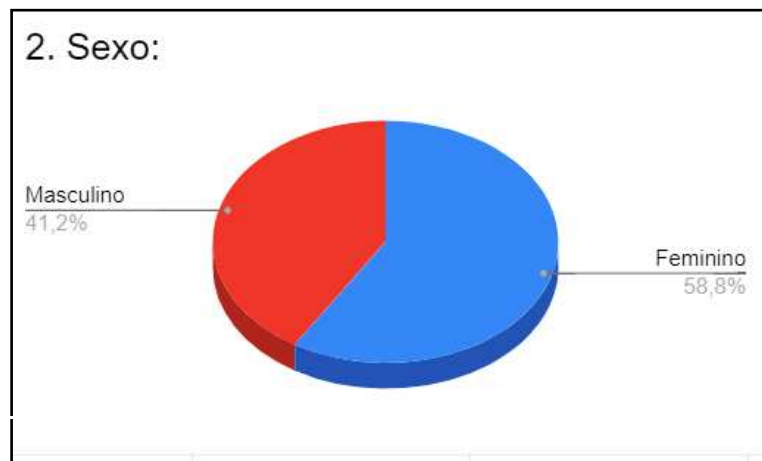
Nessa análise, percebe-se que a faixa etária representativa do perfil do gestor agências de turismo de Teresina é de 36 a 45 anos, dados que são similares ao apresentado na segunda Pesquisa “Os Desafios das Agências de Turismo”, realizada pela Sebrae e ABAV, onde consta que a faixa etária representativa corresponde a 36 a 45 anos. Logo, os gestores de Teresina se enquadram no perfil dos gestores de agências de viagens no Brasil (SEBRAE; ABAV, 2021a).

Em seguida, foi questionado quanto ao gênero/sexo dos gestores. Os resultados, de acordo com o gráfico 02, foram: 58,8% são do sexo feminino e 41,2% são do sexo masculino, ressaltando assim a predominância do sexo feminino em cargos de gestão no setor. Tal resultado está em conformidade com os dados do Sebrae e Abav (2021a), que afirmam em seu levantamento a predominância do sexo feminino nas funções gerenciais das agências de viagens.

Segundo Machado, as empresas conduzidas por mulheres são, na grande maioria, de pequeno porte, que geralmente vêm de herança familiar e possuem poucos funcionários, desse

modo tal perfil foi encontrado a partir dos resultados da pesquisa com os gestores de viagens (MACHADO *et al*, 2003).

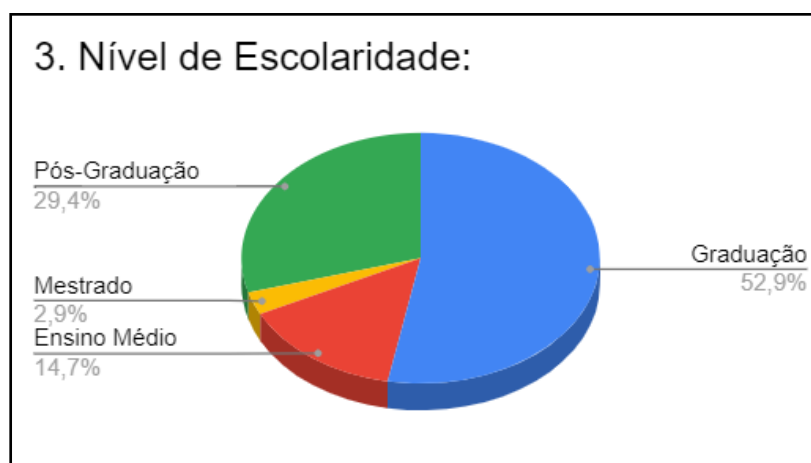
**Gráfico 02 - Distribuição percentual dos pesquisados segundo o sexo.**



Fonte: Pesquisa direta (novembro, 2021)

Relacionado ao nível de escolaridade dos participantes, os resultados apresentados no gráfico 03 foram: 52,9% com graduação, 29,4% com pós-graduação, 14,7% com ensino médio e 2,9% com mestrado. Percebe-se de acordo com os resultados, que a maioria dos gestores possuem nível superior e/ou pós-graduação, o que mostra um elevado nível de qualificação dos gestores das organizações pesquisadas.

**Gráfico 03 - Distribuição percentual dos pesquisados de acordo com o nível de escolaridade.**



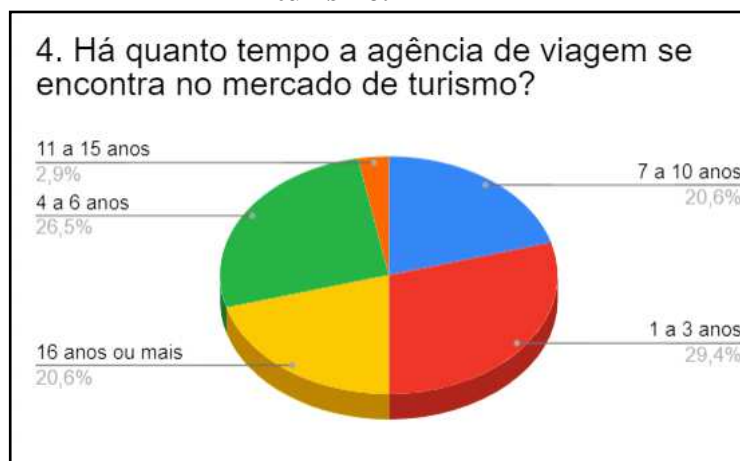
Fonte: Pesquisa direta (novembro, 2021)

Posteriormente, foi levantado o seguinte questionamento: Há quanto tempo a agência de viagem encontra-se no mercado de turismo? Os resultados, apresentados no gráfico 04,



foram: 01 a 03 anos (29,4%); de 04 a 06 anos (26,5%); de 7 a 10 anos (20,6%); de 11 a 15 anos (2,9%); e de 16 anos ou mais (20,6%) que estão inseridas no mercado de turismo.

**Gráfico 04 - Distribuição percentual do tempo em que as agências estão no mercado de turismo.**

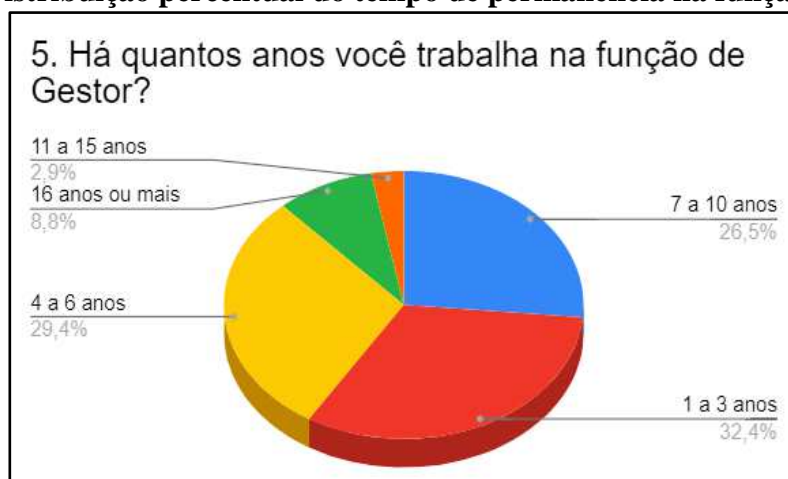


Fonte: Pesquisa direta (novembro, 2021)

De acordo com o perfil encontrado, a maioria das empresas do setor possuem um tempo de vida maior que a média das empresas brasileiras, logo isso mostra que as empresas têm maturidade no segmento de atuação. Segundo a pesquisa Sobrevivência de Empresas realizada pelo SEBRAE (2016c), ao analisar a sobrevivência das empresas por setor, o levantamento mostrou que a maior taxa de mortalidade é verificada no comércio, onde 30,2% fecham as portas em cinco anos. Na sequência, aparecem indústria de transformação com 27,3%, e de serviços com 26,6%.

A permanência do empreendimento no mercado deve-se a vários fatores como: capital humano, inovação, estratégias de enfrentamentos de crises, fidelização dos clientes, estratégias de marketing, dentre outros. Além desses fatores citados, é essencial ter um planejamento estratégico em sintonia com o mercado, visando à adaptação da empresa às mutantes oportunidades que surgem, considerando sempre os recursos disponíveis e os objetivos perseguidos (KOTLER; KELLER, 2006).

Prosseguindo com os questionamentos, foi interpelado ao gestor: Há quantos anos ele exerce a função? Os resultados foram: entre 01 e 03 anos (32,4%); de 04 a 06 anos (29,4%), entre 07 e 10 anos (26,5%); de 11 a 15 anos (2,9%); e com 16 anos ou mais (8,8%).

**Gráfico 05 - Distribuição percentual do tempo de permanência na função de gestor.**

Fonte: Pesquisa direta (novembro, 2021)

Os gestores que estão entre 04 e 10 anos no mercado representam um valor expressivo de 55,9%, a maioria dos gestores estão há mais tempo na função, todavia percebe-se que os gestores com pouco tempo de atuação na função, de 01 a 03 anos, representam 32,4%, tal resultado está correlacionado ao tempo de ingresso da agência no mercado, dados apresentados no gráfico 04.

De acordo com o Sebrae (2021b), para atuar na profissão não há exigências formais requeridas como uma escolaridade mínima. Porém, é desejável que tenha ao menos o ensino médio completo, noções de informática e curso técnico profissionalizante de agente de viagens.

Ainda de acordo com o Sebrae (2021b), para desenvolver as funções administrativas da agência, o gestor deve:

Acompanhar o desempenho profissional de seus empregados; liderar pessoas e formar equipes; ter capacidade para resolver problemas; planejar, coordenar e avaliar a obtenção de resultados; ter domínio em finanças, controle e supervisionar a gestão desses assuntos; acompanhar as atualizações na legislação geral e específica; utilizar ferramentas de tecnologia e sistemas; dentre outras funções.

Diante das funções citadas, acredita-se que, se o gestor estiver em constante equilíbrio com as funções administrativas, irão credenciá-lo a atuar mais tempo na função.

Finaliza-se a primeira seção do questionário com a seguinte conclusão, o perfil do gestor das agências de turismo da cidade de Teresina é representado pelas seguintes características: faixa etária entre 36 e 45 anos, predominância no sexo feminino, possuindo nível superior (graduação e/ou pós-graduação) e com tempo de atuação como gestor no mercado turístico de 4 a 10 anos.

Infere-se que, em virtude da inserção de novas empresas no mercado, os resultados mostram que existem empresas que estão na fase inicial do negócio de acordo com o modelo de Lester *et al.* (2003) as organizações possuem em seu ciclo de vida cinco estágios, que são o nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento.

#### 4.2 Percepção dos Sujeitos em Relação aos Fatores e Subfatores da Inteligência Estratégica

Prosseguindo com a análise e discussão, nesse momento serão apresentados os resultados encontrados, de acordo com a ordem das assertivas da metodologia do IEE, do pesquisador Melo Filho (2018), essa ordem favoreceu no encontro do resultado final da escala *likert*. Para isso, a princípio foi realizada a média das respostas de cada um dos entrevistados, onde o resultado da média foi multiplicado pelo peso *magic* que é fornecido pela metodologia e a partir disso foi encontrado o resultado final para a escala *likert* do estudo.

Vale ressaltar que o peso *magic*, de acordo com Nogueira, trata-se de um método presente em estudos de áreas como estratégia organizacional, que vem sendo utilizado a fim de relacionar vários tipos diferentes de informação em uma meta-valor. Este valor representando a importância global de cada uma das variáveis investigadas (NOGUEIRA, 2016).

Para a análise dos resultados e discussões, deve-se ressaltar que cada um dos fatores e subfatores, foram descritos e discutidos de acordo com o que consta conforme a metodologia. Para maiores esclarecimentos, os subfatores apresentados a seguir são correspondentes diretos dos principais fatores para proceder a uma mensuração da Inteligência Estratégica, que são: Competência estratégica, Empreendedorismo, Liderança, Conhecimento e Comportamento. (MELO FILHO, 2018).

Assim, no quadro 03, observa-se a ordem de importância de cada subfator, a descrição dos subfatores que foram utilizados como assertivas no questionário, o peso *magic*, a escala *likert* de 10 pontos e a média dos valores correspondentes às respostas dos participantes.

**Quadro 03- Metodologia de Avaliação Final do IIE. (continua)**

ORDEM DE IMPORTÂNCIA	DESCRIÇÃO DOS SUBFACTORES	PESO MAGIC	ESCALA 1 – 10 (Média)	RESULTADO.
01	Possuir conhecimento generalista com especialidades de acordo com o negócio em que está inserido.	0,954	9,17	8,74

02	Ter pensamento estratégico, com percepção, intuição e raciocínio críticos.	0,786	9	7,07
03	Promover capacidade de inovação e renovação na organização	0,679	9,38	6,36

### Quadro 03- Metodologia de Avaliação Final do IIE.

04	Saber lidar com três níveis de interação: informativo abstrato; intermediário de pessoas; e na ação concreta.	0,648	8,79	5,69
05	Possuir conhecimento em Administração, Estratégia empresarial e de Economia com enfoque para resultados.	0,642	8,52	5,46
06	Saber trabalhar com recursos organizacionais voltados para resultados.	0,605	9,08	5,49
07	Ter eficiente processo de estabelecimento de prioridades, de tomada de decisões e de autocontrole estratégico, tático e operacional.	0,582	9,24	5,37
08	Garantir a força da organização e a consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes.	0,549	9	4,94
09	Saber trabalhar com as turbulências ambientais, riscos e erros.	0,545	9,48	5,16
10	Possuir preferência pela comunicação verbal mantendo abertos vários canais.	0,521	9,14	4,76
11	Agir com ética, responsabilidade social, ambiental e cultural.	0,465	9,58	4,45
12	Motivar toda a equipe a compartilhar de uma ambição, desenvolvendo os valores da cultura corporativa.	0,448	9,61	4,30
13	Saber desenvolver processo de formulação e mudança estratégica em curto e longo prazo.	0,412	9,41	3,87
14	Saber definir e programar o tempo, com processo de informações e de tomadas de decisão ativos na sua mente.	0,404	9,20	3,71
15	Saber definir e dimensionar sua equipe.	0,368	9,52	3,50
16	Ter rapidez e criatividade para interpretar dados estatísticos e neurodados para tomar decisões.	0,324	8,70	2,81
17	Conquistar lealdade dos liderados por meio da dedicação ao negócio.	0,320	9,64	3,08
18	Nortear seus liderados atribuindo objetivos.	0,287	9,58	2,74
19	Saber assumir as responsabilidades da organização.	0,240	9,82	2,35
20	Reconhecer os valores da empresa (recursos internos, capacidades, visão e missão) sabendo avaliar o desempenho dela.	0,215	9,82	2,11

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Relacionado ao Fator Competência Estratégica, composto pelos subfatores 02, 07, 11, 13, 14 e 16 do Quadro 03 (posições 2, 7, 11, 13, 14 e 16), observa-se conforme resultados que: o subfator 02 alcançou um Índice de Inteligência estratégica – IIE que o enquadra no

conceito “bom”; o subfator 07 alcançou um IIE que o enquadra no conceito “Regular”; e os subfatores 11, 13, 14 e 16 alcançaram um IIE que os enquadram no conceito “Deficientes”.

Conforme análise, percebe-se que os gestores participantes possuem deficiência nos subfatores referentes ao processo da estratégia empresarial, logo para uma boa gestão estratégica é necessário que o processo seja contínuo e sistêmico e desenvolvido com o intuito de assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da empresa. Todavia, isso não será admitido se o fator competência estratégico for deficiente.

A partir dos resultados encontrados, é necessário que seja elaborada, com base em vários fatores internos e externos à organização, uma análise com o propósito na formulação estratégica, na implantação e no controle estratégico baseado na continuidade e sobrevivência do negócio (COSTA, 2007).

No que se refere ao Fator Empreendedorismo, constituído pelos subfatores 03, 06, 08 e 09 do Quadro 03 (posições 3, 6, 8 e 9), seus resultados apresentam que todos os subfatores dessa categoria atingiram um IIE que se enquadra no conceito “Regular”. Diante disso, os resultados permitem concluir que os participantes possuem conhecimento intermediário quando se refere ao empreendedorismo.

Essa deficiência encontrada pode ser esclarecida pelas restrições ao crescimento das Micro e Pequenas Empresas - MPE's que são muitas, que se limitam desde a falta de apoio governamental, ausência de um sistema de crédito que atenda às necessidades do pequeno empresário, uma política governamental adaptada à pequena empresa e que assegure os direitos desta, até a falta de conhecimento e experiência empresarial e administrativa (PEREIRA, 1995).

Em relação ao Fator Conhecimento, composto dos subfatores 01 e subfator 05 do Quadro 03 (posições 01 e 05), observa-se nos resultados que o subfator 01 representa um Índice de Inteligência estratégica “muito bom”; já o subfator 05 se classifica como Índice de Inteligência estratégica “regular”.

Conforme observado, isso implica que para os participantes possuir conhecimento generalista com especialidades de acordo com o negócio em que está inserido é mais relevante que possuir conhecimento em Administração, Estratégia empresarial e de Economia com enfoque para resultados. Nesse contexto, Mintzberg *et al.* (2006) afirmam que o estrategista/gestor é influenciado por uma bagagem de experiência que lhe proporcionou habilidades e competências regadas de conhecimento.

Em referência ao Fator Comportamento, formado pelo subfator 04 e subfator 10 do Quadro 03 (posições 04 e 10), verifica-se que, de acordo com os resultados, que ambos

obtiveram um IIE que os enquadra no conceito “Regular”. Esse resultado “regular” poderá ocasionar alguma dificuldade no processo de gestão de pessoas dentro da organização.

De acordo com Dutra (2008), a gestão estratégica de pessoas e a estratégia da organização se influenciam mutuamente, logo a estratégia da organização é determinada em função da forma como esta deseja atuar no ambiente e do seu patrimônio de conhecimento.

Acerca do Fator Liderança, integrado pelo subfator 12, subfator 15, subfator 17, subfator 18, subfator 19 e subfator 20 do Quadro 03 (posições 12, 15, 17, 18, 19 e 20), averigua-se em seus resultados que os subfatores 12, 15, 17 e 18 obtiveram um IIE que os enquadra no conceito “Deficientes”; já os subfatores 19 e 20, ambos conquistaram um IIE que os classifica no conceito “Insuficiente”.

No que se refere ao fator liderança, percebe-se que diante dos resultados e dos demais fatores, sua relevância implica uma maior atenção, pois os gestores exercem uma função de grande influência dentro da organização, logo os resultados encontrados que foi “insuficiente”, mostram que poderá ocasionar ou fazer com que ocorram problemas de gestão dentro da organização.

Nesse contexto, segundo Guimarães (2002), esclarecer que a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

Na perspectiva dos objetivos específicos, percebe-se que, diante dos resultados, podemos elencar de acordo com o grau de importância para a gestão do negócio os seguintes subfatores: Possuir conhecimento generalista com especialidades de acordo com o negócio em que está inserido; Ter pensamento estratégico, com percepção, intuição e raciocínio críticos; Promover capacidade de inovação e renovação na organização; Saber lidar com três níveis de interação: informativo abstrato; intermediário de pessoas; e na ação concreta; Possuir conhecimento em Administração, Estratégia empresarial e de Economia com enfoque para resultados.

Os subfatores citados no parágrafo anterior foram classificados de acordo com o quadro 01, onde se enquadram respectivamente como: muito bom; bom; regular; regular;

regular. Em virtude dos resultados encontrados, percebe-se que é necessária uma melhoria na capacitação dos gestores de agências de viagens, pois dos cinco principais subfatores elencados, três deles estão regulares, isso implica que, para uma gestão do negócio, os gestores devem ser capazes de adaptar-se às novas realidades e conduzir toda a sua equipe pelos processos de mudança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada com o objetivo de mensurar a inteligência estratégica dos gestores das agências de viagens situadas na Cidade de Teresina – PI, a partir da metodologia de Melo Filho (2018). Usando essa metodologia, foi identificado que no fator competência estratégica os resultados foram regulares; nos fatores empreendedorismo, conhecimento e comportamento os resultados também foram regulares; porém no fator de maior importância, que é Liderança, os resultados mostraram uma deficiência por parte dos gestores.

Os cinco subfatores que foram elencados dentro dos objetivos específicos mostraram que os resultados estão regulares, logo o retrato que temos a respeito dos resultados é que a gestão dentro da inteligência estratégica está regular ou insuficiente, mas deverá melhorar ou poderá comprometer a expansão do negócio, a boa gestão do negócio, a captação de novos mercados e manutenção dos clientes.

Apesar da escassez de estudos sobre inteligência estratégica com gestores do referido setor em Teresina – PI, sugerimos que estudos futuros possam tentar identificar os aspectos qualitativos para tais resultados encontrados nesta pesquisa. Sugerimos ainda que realizem uma pesquisa qualitativa com um menor número de gestores, a fim de mapear os seus processos de tomada de decisão e seus comportamentos, para tentar identificar os pontos que sobressaem como competências.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Agência de Viagens - ABAV. **Encontre um agente**. 2021. Disponível em: <[http://www.abav.com.br/encontre\\_agente.aspx?uf=pi](http://www.abav.com.br/encontre_agente.aspx?uf=pi)>. Acessado em: 03 de nov. de 2021.

ANSOFF; MCDONNELL, E. **Implanting strategic management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

BARROS, A. S. X. **Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades**. Educ. Soc., Campinas, v. 36, nº. 131, p. 361-390, abr.-jun., 2015. Disponível em:<



<https://www.scielo.br/j/es/a/NGJT56LBxz9VCDCp7gr86Tf/?format=pdf&lang=pt>.  
Acessado em: 02 de Dez. de 2021.

BENEDETTI, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Gestão do conhecimento**: um importante recursos para a Inteligência estratégica. IN: 6º Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia da Informação. São Paulo. 2009.

BRASIL. Ministério do Turismo (MTUR). **Retomada do Turismo**. 2021a.. Disponível em:< <https://retomada.turismo.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/Cartilha-Retorno-pelo-Turismo-On-line-min.pdf>>. Acessado em: 29 de set. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Glossário do turismo**: compilação de termos publicados por Ministério do Turismo e Embratur nos últimos 15 anos – 1ª edição. Brasília: Ministério do Turismo, 2018. 44 p. Disponível em:< [http://www.each.usp.br/turismo/livros/glossario\\_do\\_turismo\\_MTUR.pdf](http://www.each.usp.br/turismo/livros/glossario_do_turismo_MTUR.pdf)>. Acessado em: 01 de set. 2021.

\_\_\_\_\_. CADASTUR. **Pesquisa de prestadores**. 2021b. Disponível em:< <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/pesquisar-prestador/>>. Acessado em: 03 de Nov. de 2021

\_\_\_\_\_. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC; Federação Nacional Turismo - FENACTUR. **Coronavírus faz turismo perder mais de 35 mil estabelecimentos em 2020**. 2021c. Disponível em:< [https://portal-bucket.azureedge.net/wp-content/2021/04/fechamento\\_de\\_estabelecimentos\\_turismo\\_pandemia\\_2020.pdf](https://portal-bucket.azureedge.net/wp-content/2021/04/fechamento_de_estabelecimentos_turismo_pandemia_2020.pdf)>. Acessado em: 04 de out. 2021.

\_\_\_\_\_. Conselho Mundial de Viagens e Turismo. **Relatórios de impacto econômico**. 2020. Disponível em: < <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>>. Acessado em: 01 de Set. de 2021.

\_\_\_\_\_. Organização Mundial do Turismo (OMT). 2020: **pior ano da história do turismo, com 1 bilhão a menos de chegadas internacionais**. Organização Mundial do Turismo, 2021d. Disponível em: <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>>. Acessado em: 29 de set. 2021.

COELHO, M. de F; MAYER, V. (2020). **Gestão de serviços pós-covid**: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens?. Revista Eletrônica Gestão & Sociedade, 14(39 - Especial Covid19), 3699 - 3707.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a que queremos. 2ª Edição. São Paulo. Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_. **Caracterização do Setor de Agenciamento de Viagens**. 2020. Disponível em:< <https://drive.google.com/file/d/1aMj-bEUxI5jKMhXqCk3X8gnqD7xCCIAv/view>>. Acessado em: 04 de Nov. de 2021.

COOPER, C. *et al.* **Turismo**: princípios e práticas. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomson, 1999.

DUARTE, R. G. **Inteligência Estratégica em tempos de Relações Internacionais Difusas**. 2017, 29 f. Pós-Graduação (Inteligência Estratégica) - Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro: ESG, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

EVANS, N; CAMPBELL, D; STONEHOUSE, G. (2003). **Strategic Management for Travel and Tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann.

FRIEND, J. K; POWER, J. M; YAWLETT, C. J. L. 1974. An Approach to Analysis. In: **Public Planning: The Intercorporate Dimension**. Tavistock Publications, London.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

\_\_\_\_\_. **The secret language of competitive intelligence: how to see through and stay ahead of business disruptions, distortions rumors and smoke screens**. New York: Crown, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Pulso - Impacto da Covid nas empresas**. 2020. Disponível em: <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecbbb69846b0d745eb5.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecbbb69846b0d745eb5.pdf)>. Acessado em: 04 de Nov. de 2021

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Abril, 1986. vol. 1, p. 57-92 (Coleção Harvard de Administração).

KEOWN-MCMULLAN, C. C. When does a molehill become a mountain? **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, United Kingdom, v. 6, n. 1, p. 4–10, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1108/09653569710162406>.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E. SCAnning** ®. EMS. 2003

LESTER, D. L., PARNELL, J. A., CARRAHER, S. (2003), "Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 11 No. 4, pp. 339- 354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>

LYNN, B. E. Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets. **Ivey Business Journal**, Toronto, jan./feb. 2000.

MACHADO, H. V. *et al.* O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1-22, 2003.

MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MELO FILHO, J. R. de M. T. **Metodologia de Mensuração da Inteligência Estratégica do Indivíduo**. 2018, 98 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade de Fortaleza. Programa de Mestrado Em Administração, Fortaleza, 2018. Disponível em: <\*Dissertação José Ricardo de Moura Torres de Melo Filho.pdf>. Acessado em: 29 ago. 2021.

MINTZBERG, H. (1986). **O trabalho executivo**: o folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração, 3.

\_\_\_\_\_. (2006). Estratégias Genéricas. In: Ghoshal, S.; Lampel, J; Mintzberg, H; Quinn, J.B. **O Processo da Estratégia – Conceitos, Contextos e Casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman.

MONTANARIN, D. C. **Consultor de Viagens: Novo Profissional da Era do Conhecimento**. Curitiba: D.C. 2002.

MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B. **Toward strategic intelligence systems**. Chicago: Marketing Management, winter 1998.

NAÇÕES UNIDAS (UNO) 2021. ONU News – **Perspectiva Global, Reportagens Humanas. Volume de viagens internacionais é 85% menor na comparação com 2019**. Nações Unidas, 2021. Disponível em:<<https://news.un.org/pt/story/2021/07/1757432>>. Acessado em: 06 out. 2021.

OLIVEIRA, L. M; PEREZ JR, J. H; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, H. J. **Motivos de sucesso e de fracasso empresarial**. In: \_\_\_\_\_. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Sebrae, 1995. p. 271-278.

PETROCCHI, M; BONA, A. (2007). **Agências de Turismo: Planejamento e Gestão** (3ª ed(reimpressão)). São Paulo: Editora Futura.

\_\_\_\_\_. **Agências de Turismo: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: **métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

ROCHA, L. C. S.; DE ARAÚJO, G. E. F.; MARQUES, R. O. Abordagens Epistemológicas nas Pesquisas em Administração: Uma Análise nas Dissertações de um Programa de Pós-Graduação no Nordeste Brasileiro. **HOLOS**, v. 4, p. 126-147, 2012.

SANTOS, A. (2008). A gestão e o gestor. In: **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Escolar editora. [Versão electrónica]. Disponível em: <<http://books.google.pt/books?id=63U8axvG8V0C&pg>>. Acessado em: 03 de dez. de 2021

SAPIRO, A. **Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva**. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 3, p. 106-124, 1993.

SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa Impactos Recentes do Coronavírus e Perspectivas de Retomada para Agências de Viagens e Negócios Afins**. 2020. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1nCB5tHrcdUZDmlqiHSBzTxfu3LPxT4RI/view>>. Acessado em: 04 de Nov. de 2021

\_\_\_\_\_; ABAV. **2a Pesquisa “Os Desafios das Agências de Turismo”** (2021a). Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1djHADY6VfGsKqqbrfS3BztaDUqY\\_3v7X/view](https://drive.google.com/file/d/1djHADY6VfGsKqqbrfS3BztaDUqY_3v7X/view)>. Acessado em: 01 de dezembro de 2021

\_\_\_\_\_. **Como montar uma agência de viagens e turismo**. 2021b. Disponível em: <[http://intranet.df.sebrae.com.br/download/uam/Pesquisa/Turismo/TR\\_turismo\\_final.pdf](http://intranet.df.sebrae.com.br/download/uam/Pesquisa/Turismo/TR_turismo_final.pdf)>. Acessado em: 20 de Janeiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016c. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acessado em: 15 de Fev. 2022

SHARABATI, A. A.; JAWAD, S. N.; BONTIS, N. **Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan**. Management Decision, v. 48, n. 1, p. 105-131. 2010.

SHARMA, P.; LEUNG, T.Y.; KINGSHOTT, R.P. J.; DAVCIK, N. S.; CARDINALI, S. **Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective**. Journal of Business Research, New York, v. 116, p. 188–192, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>>.

SOUZA, B. F. ET AL. A importância da gestão de crises para o turismo: uma análise da crise de 2008. In: Fórum Internacional de Turismo do Iguassu, 15º, 2018, Paraná. A importância da gestão de crises para o turismo: **Anais [...]**. Paraná: fórum, 2018. Disponível em: <<http://festivaldascataratas.com/forum-turismo/anais/2018/politicas-publicas/a-importancia-da-gestao-de-crises-para-o-turismo.pdf>>. Acessado em: 28 de set. de 2021

TINÔCO, L. N. **Inteligência estratégica no processo decisório do Procurador Geral da República: proposta e justificativa de implementação**. Rio de Janeiro: ESG, 2019. 32p.

TITO, A. L. A. **Gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil** / Ana Luiza de Albuquerque Tito. - 2018. 125f.

TOMELIN, C. A. (2001). **Mercado de Agências de Viagens e Turismo**: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

BEZERRA, J. R; SILVA, D, P. Análise e Mensuração da Inteligência Estratégica dos Gestores de Agências de Viagens da Cidade De Teresina – PI. **Rev. FSA**, Teresina, v. 19, n. 12, art. 2, p. 28-54, dez. 2022.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>J. R. Bezerra</b>	<b>D, P. Silva</b>
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X