



O SETOR BRASILEIRO DE TURISMO: EVOLUÇÃO, SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS FUTURAS.

RESUMO

O Turismo é considerado uma das principais atividades econômicas mundiais, o que resulta na necessidade de aperfeiçoamento ou adoção de novas estratégias em termos nacionais e internacionais. Diante do crescimento do volume de negócios das atividades relacionadas ao Turismo e de sua relevância econômica, social e cultural, observa-se uma lacuna de conhecimento com relação à maior compreensão da evolução desse setor. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar como se dá a evolução do setor de Turismo no Brasil a partir do entendimento de suas mudanças. Nesse sentido, utilizou-se as etapas sugeridas por McGahan (2004) – (a) definir o setor, (b) determinar se a mudança ocorre na arquitetura do setor, (c) determinar se a mudança ocorre na fundação do setor e (d) avaliar o estágio de evolução do setor – e os grupos de mercados do turismo adotados na Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo. Constatou-se que as mudanças estão concentradas nas trajetórias progressiva (locadoras de automóveis, meios de hospedagem, transporte aéreo, transporte rodoviário e turismo receptivo) e criativa (operadoras de turismo, organizadoras de eventos e promotoras de feiras). O entendimento dessas trajetórias de mudança é vital para o desempenho das empresas que atuam no setor brasileiro de Turismo, pois somente assim é possível formular e implementar estratégias que capitalizem as oportunidades emergentes.

Palavras-chaves: Turismo; Análise Setorial; Evolução; Perspectivas Futuras.

BRAZILIAN TOURISM SECTOR: EVOLUTION, CURRENT SITUATION AND FUTURE OUTLOOK

ABSTRACT

Tourism is considered one of the main world's economic activities, which results in the need for improvement or adoption of new strategies in national and international terms. Faced with the growing volume of business activities related to Tourism and its economic relevance, social and cultural to the country, it was observed a knowledge gap with regard to better understanding the evolution of this industry. In this context, this study aims to analyze how is the evolution of the Tourism Industry in Brazil from the understanding of its changes. In this respect, it was used the steps suggested by McGahan (2004) - (a) define the industry, (b) determine if the change occurs in the industry architecture, (c) determine if the change occurs in the industry foundation and (d) assess the of industry evolution - and the Tourism market groups adopted in the Annual Survey of Tourism Economic Environment. It was found that the changes are concentrated on progressive (car rentals, lodging facilities, air transport, road transport and inbound tour operator) and creative trajectories (tour operators, event organizers and promoter of fairs). Understanding these trajectories of change is vital to the performance of companies that operate in Brazilian Tourism Industry, because only then in this way is it possible to formulate and implement strategies that capitalize on emerging opportunities.

Keywords: Tourism; Industry Analysis; Evolution; Future Prospects.

**BRASILEÑO SECTOR TURÍSTICO: EVOLUCIÓN, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS
FUTURAS.**

RESUMEN

El turismo es considerado una de las actividades económicas mundiales, lo que resulta en la necesidad de desarrollar o adoptar nuevas estrategias en términos nacionales e internacionales. El crecimiento de la facturación de las actividades relacionadas con el turismo y su importancia económica, social y cultural, hay una brecha de conocimiento con respecto a una mayor comprensión de la evolución de este sector. En este contexto, este estudio pretende analizar cómo es la evolución del sector del turismo en Brasil desde la comprensión de los cambios. En este sentido, hemos utilizado los pasos sugeridos por McGahan (2004) - (a) definir el sector, (b) determinar si el cambio se produce en el sector de la arquitectura, (c) determinar si el cambio se produce en la fundación de la industria y (d) evaluar la etapa de la evolución de la industria - y los grupos de los mercados turísticos adoptadas en la Encuesta Anual de Turismo Situación Económica. Se encontró que los cambios se concentran en las trayectorias progresivas (alquiler de vehículos, instalaciones de alojamiento, transporte aéreo, transporte por carretera y el turismo entrante) y (operadores turísticos, organizadores de eventos y promotores de intercambio) creativas. La comprensión de estas carreras cambiantes es vital para el desempeño de las empresas que operan en el sector brasileño de turismo, porque sólo así es posible formular y aplicar estrategias que capitalicen las oportunidades emergentes.

Palabras clave: Turismo; Análisis del Sector; Evolución; Perspectivas de Futuro.

Marcos Roberto Piscopo¹
Claudia Terezinha Kniess²
Cibele Barsalini Martins³
César Antonio Biancolino⁴

¹ Doutor em Administração pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - PMPA-GP/UNINOVE. Brasil. E-mail: mpiscopo@uninove.br

² Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão Ambiental e Sustentabilidade da Universidade Nove de Julho - PMPA- GeAS/UNINOVE. Brasil. E-mail: ctkniess@uninove.br

³ Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: cibelebm@uol.com.br

⁴ Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - PMPA-GP/UNINOVE. Brasil. E-mail: biancolino@uninove.br

1 INTRODUÇÃO

O setor do turismo contempla um grupo de participantes cujas atividades viabilizam a oferta de um amplo conjunto de produtos e serviços. Conforme a Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (FGV, 2012), o setor envolve as agências de viagens, as locadoras de automóveis, os meios de hospedagem, as operadoras de turismo, as organizadoras de eventos, os promotores de feiras, o transporte aéreo, o transporte rodoviário e o turismo receptivo.

Para Montanari e Giraldi (2013) o Turismo é considerado uma das principais atividades econômicas mundiais e com sua ajuda ou por meio dele, as localidades se desenvolvem resultando em um aumento da competitividade, que por consequência criam a necessidade de aperfeiçoamento ou a adoção de novas estratégias em termos nacionais e internacionais. Nesta linha de pensamento, Ardigó, Zucco e Cardoso (2013), afirmaram que o ambiente empresarial competitivo no setor de turismo tem gerado desafios que exigem dos gestores do segmento a adoção de estratégias para a conquista e manutenção de mercados, como também para proporcionar vantagens competitivas para as organizações.

De acordo com os dados divulgados pelo Ministério do Turismo brasileiro, por meio do Relatório Mais Turismo, Mais Desenvolvimento - Indicadores (Brasil, 2013), em 2012, o turismo brasileiro cresceu 6%, dois pontos percentuais acima da média mundial anual. No turismo internacional, o Brasil também ganhou posições: o segmento de negócios, eventos e convenções está em alta e os serviços relacionados são elogiados em quesitos como hospitalidade, gastronomia e hotelaria. Ainda segundo esse relatório, o grande destaque da conta nacional de turismo tem sido o consumo doméstico das famílias, impulsionado pelo crescimento da classe média brasileira e pelo aumento dos níveis de emprego no país. O turismo interno já responde por aproximadamente 85% da receita do setor no Brasil.

Resultados da pesquisa realizada pela WTTC (*World Travel & Tourism Council*) (Brasil, 2013) demonstraram que a participação direta do turismo na economia brasileira cresceu de 24,342 (em 2003) para 76,929 bilhões de dólares (em 2012). A Argentina continua liderando o *ranking* de países emissores de turistas para o Brasil. Em 2012, foi registrada a entrada de 1,67 milhão de visitantes argentinos em território brasileiro – um crescimento de 4,9% em relação ao ano anterior. Em segundo lugar permanecem os Estados Unidos, com 586,4 mil visitantes, e em terceiro lugar está a Alemanha, que subiu uma posição em relação a 2011, com o envio de 258.437 turistas para destinos brasileiros.

Constata-se que os financiamentos concedidos pelos bancos oficiais para empresas do setor de turismo cresceram 1,027% desde 2003, quando o Ministério do Turismo começou a articular linhas de crédito específicas para o setor. Juntos, os desembolsos de instituições financeiras subiram de R\$ 1,1 bilhão, em 2003, para R\$ 11,2 bilhões, em 2012. Conforme os dados divulgados (Brasil, 2013), os segmentos do turismo beneficiados foram empresas aéreas, meios de hospedagem, agências de viagens, locadoras de automóveis, restaurantes e parques temáticos. Uma das linhas incluídas nessa conta é a BNDES Pro Copa, destinada à reforma e à construção de hotéis. Esta é uma iniciativa do Ministério do Turismo para ajudar as cidades a se prepararem para receber os turistas durante a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014.

Em relação ao setor de eventos, o número de eventos internacionais sediados pelo Brasil cresceu 390% em nove anos. De acordo com o último relatório da ICCA (Associação Internacional de Congressos e Convenções, na sigla em inglês), o Brasil é atualmente o único país da América do Sul a figurar na lista dos dez principais mercados de eventos do mundo. O ranking mundial é liderado pelos Estados Unidos, seguido da Alemanha, Espanha, Reino Unido, França e Itália.

Ainda com o foco no mercado turístico, o Ministério do Turismo, juntamente com a Fundação Getúlio Vargas, elaboraram um relatório contendo uma análise para o setor de Turismo brasileiro, para o período de 2011-2014, influenciados por condições externas (economia, política, ambiente, sociedade e agenda governamental) e condições internas (estrutura de mercado, governança e investimentos públicos, investimentos privados, acesso e mobilidade, turismo internacional e turismo doméstico) (Brasil, 2010). Tais condições influenciariam os principais indicadores do Turismo no país e foram analisadas a partir três cenários: o primeiro apresentaria condições externas e internas favoráveis ao turismo (crescimento acelerado com ganhos de produtividade), o segundo com condições moderadamente favoráveis (crescimento moderado com pequenos ganhos de competitividade) e o terceiro com condições desfavoráveis (crescimento inercial com problemas de competitividade) (Brasil, 2010).

A partir da combinação de hipóteses alternativas em cada cenário e da avaliação das condições que a influenciam, o relatório apresentou algumas previsões e desafios: a) Para o ano 2014, a abertura de mais de meio milhão de novos empregos em Turismo, 243 milhões de viagens domésticas, nove bilhões de reais em divisas geradas pelo turismo internacional, desde que o governo cumpra a agenda

de investimentos em infraestrutura para a realização da Copa do Mundo de Futebol da Fédération Internationale de Football Association - FIFA em 2014 e dos XXXI Jogos Olímpicos Rio 2016; b) Caso o setor perdesse a oportunidade de aproveitar o momento da realização destes megaeventos, prevê-se uma redução de 144 milhões de novos empregos diretos, 20 milhões de viagens domésticas e de 1,3 bilhões de reais em divisas geradas pelo turismo internacional; c) Caso as condições internas e externas sejam desfavoráveis ao turismo, principalmente devido à incertezas no sistema financeiro internacional, há uma projeção de redução de 271 milhões de empregos diretos, 39 milhões de viagens domésticas e de 2,3 bilhões de reais em divisas geradas pelo turismo internacional para 2014 (Brasil, 2010).

Para Cooper (2001), Theobald (2001) e Barbosa (2010) o turismo é um dos setores que mais cresce dentro do segmento de serviços nos países mais industrializados. No entanto, conforme Barbosa (2013), embora já constatada a relevância das atividades turísticas nos impactos sociais e na economia mundial, historicamente, elas são consideradas como um acontecimento relativamente novo e, portanto somente a partir da década de 1990 o segmento turístico vem recebendo atenção por parte dos governos, empresários e pesquisadores da área. Diante do crescimento absoluto do volume de negócios das atividades relacionadas ao turismo e de sua relevância econômica, social e cultural para o país, verifica-se uma lacuna de conhecimento com relação à maior compreensão da evolução desse setor. Dessa forma, o presente estudo busca analisar como se dá a evolução do setor de turismo no Brasil a partir do entendimento de suas mudanças.

Além desta, onde se demonstra o contexto no qual o tema se insere e o objetivo principal do estudo, este trabalho apresenta outras quatro partes. Na segunda parte apresenta-se os fundamentos teóricos adotados para aprofundar o entendimento sobre o tema. A parte 3 explica os procedimentos metodológicos empregados para planejar e executar a pesquisa. A quarta parte aborda a análise e a interpretação dos resultados. Finalmente, na parte 5 são expressas as conclusões do estudo, bem como suas limitações e sugestões de continuidade.

2 REVISÃO TEÓRICA

O aporte teórico deste trabalho fundamenta-se nos tópicos de gestão do turismo e análise estratégica setorial.

2.1 Turismo: aspectos conceituais e evolução

O turismo é considerado por diversos autores (Dias, 2005; Dias & Cassar, 2005; Ignarra, 2003; Reis, Ferreira, Fortes & Bahia, 2011), como uma das principais atividades para economia mundial, com a movimentação de aproximadamente US\$ 6.6 trilhões por ano, algo em torno de 9% do PIB mundial (WTTC, 2013). Ainda, conforme a *World Tourism Organization* – UNWTO (2012, 2013), em 2011, o desembarque turistas internacionais no mundo chegou a 980 milhões e de acordo com a Organização Mundial do Turismo, em 2012, foi atingida a meta histórica de 1 bilhão e 35 milhões. Ainda para a OMT (2009) as atividades relacionadas ao turismo foram responsáveis pelo fortalecimento do aumento da entrada de moedas estrangeiras nos países e consequentemente favoreceu a distribuição de renda e o desenvolvimento das cidades com a geração de 220 milhões de postos de trabalhos ou 7,6% dos empregos (diretos e indiretos) do mundo.

Mesmo com os números grandiosos para a economia mundial, cabe ressaltar que, conforme Azevedo, Martins, Pizzinato e Farah (2012), o turismo é uma atividade considerada sensível a diversos fatores, como: políticos, culturais, ambientais, ecológicos, pois imagens negativas na mídia com as demonstrações da criminalidade, das doenças, falta de atrativos, problemas políticos e terrorismo podem provocar uma queda acentuada na visitação de determinada região, que podem ocasionar prejuízos a curto, médio ou até longo prazo. Para Lovelock e Wright (2001) e Reis et al (2011) essas sensibilidades do setor são mais sentidas às suas características enquanto setor de serviços, ligadas à sazonalidade, intangibilidade e perecibilidade (impossibilidade de estocagem do serviço), que podem provocar uma demanda elástica e fazem com que o turismo careça de uma atenção especial no âmbito do seu planejamento e monitoramento por parte não só de órgãos públicos, mas também da iniciativa privada e da comunidade.

O turismo indiretamente afeta diversos outros setores, como a construção civil, as atividades industriais em geral, a agricultura, e outros. Pesquisas realizadas pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) da Universidade de São Paulo, em parceria com o Ministério do Turismo e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), confirmaram a importância do setor na geração de empregos – somente no ramo hoteleiro brasileiro o turismo gera 240 mil empregos diretos e 60 mil indiretos, o que corresponde ao dobro da capacidade geradora de empregos da construção civil e praticamente o triplo da área siderúrgica (FIPE, 2009).

Ao demonstrar o interesse do governo brasileiro no setor, o Ministro do Turismo, lançou a terceira edição do Plano Nacional de Turismo (PNT), que teve como meta investimentos de R\$ 800 milhões até 2010. Com a previsão do lançamento da quarta edição do PNT para abril de 2013 será possível verificar se a rede hoteleira recebeu, conforme previsto, R\$ 300 milhões desse montante e quanto receberá para os próximos anos. Adicionalmente, será possível verificar qual foi o investimento real destinado aos grandes eventos, como, por exemplo, a Copa do Mundo de 2014, que tinha uma previsão de investimento inicial na terceira edição de R\$ 5 bilhões do governo federal e mais R\$ 5 bilhões do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), além da criação do programa “Bem Receber Copa”, que contaria com a capacitação de mais 870 mil profissionais, com um investimento em torno de R\$ 400 milhões (MTUR, 2009). Além, disso também será possível verificar os investimentos destinados as Infra Estrutura Aeroportuária (INFRAERO), responsável pela administração de 67 aeroportos.

2.2 Análise Setorial

Um setor envolve empresas que ofertam produtos e serviços concorrentes (Wright, Kroll, & Parnell, 2000), ou seja, são substitutos próximos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). As principais características de um setor referem-se aos aspectos relevantes para o desempenho da empresa (Carpenter & Sanders, 2007). Várias abordagens podem ser consideradas na análise setorial, como a Estrutura-Condição-Desempenho (Bain, 1968), as forças que dirigem a concorrência (Porter, 1980), a hipercompetição (D’Aveni, 1995), a coopetição (Brandenburger & Nalebuff, 1996), as trajetórias de evolução das indústrias (McGahan, 2004) e Grant (2005), apenas para citar os que receberam maior atenção e reconhecimento. Contudo, o presente trabalho adota aquela sugerida por McGahan (2004), que sugere que cada setor segue uma trajetória de evolução, ou seja, progressiva, criativa, intermediadora e radical, as quais resultam de dois níveis de ameaça de obsolescência: das atividades essenciais e dos ativos essenciais.

a) Trajetória de mudança progressiva:

Trata-se da modalidade mais comum de mudança que ocorre no setor, na qual não se verifica ameaças às atividades e ativos essenciais. Diante dessa estabilidade, as organizações procuram crescer por meio de suas próprias capacidades e não buscam novas formas de desempenhar suas atividades. As inovações ocorrem de forma incremental e os participantes não ameaçam as posições de seus concorrentes. Portanto, nessa trajetória de mudança, o desempenho resulta das capacidades da organização

de construir um sistema de atividades muito eficiente e de responder rapidamente às necessidades dos clientes e fornecedores (McGahan, 2004).

b) Trajetória de mudança criativa: Nesta trajetória as inovações são mais relevantes do que na trajetória progressiva, mas mesmo assim não se observa ameaça às atividades essenciais, resultando na manutenção da estabilidade do relacionamento entre os participantes e seus clientes e fornecedores. Entretanto, nesta trajetória de mudança constata-se ameaças aos ativos essenciais, as quais geralmente emergem dos concorrentes ou novos entrantes e não dos clientes e fornecedores. O desempenho das organizações que se encontram na trajetória de mudança criativa depende de sua capacidade de criar projetos comercialmente viáveis e de comercializá-los de forma bem sucedida (McGahan, 2004).

c) Trajetória de mudança intermediadora:

Refere-se às mudanças que decorrem do surgimento de ameaças de obsolescência às atividades essenciais do setor e que podem alterar significativamente os relacionamentos dos participantes com seus clientes e fornecedores. Nesta trajetória de mudança percebe-se o aumento da intensidade da competição para os produtos do setor, as matérias-primas, as tecnologias e a mão de obra. Portanto, surge a necessidade de reconfiguração das atividades essenciais para criação de valor de forma totalmente diferente. O desempenho, neste caso, resulta da capacidade das organizações de desconstruir seus ativos e atividades essenciais e recombiná-los de novas maneiras para construir novas relações seus clientes e fornecedores (McGahan, 2004).

d) Trajetória de mudança radical: Este tipo de mudança se caracteriza pela emergência de tecnologias massivas ou rupturas regulatórias e que implicam ameaças tanto às atividades quanto aos ativos essenciais do setor. Consequentemente, a forma de negócios das empresas fica obsoleta, especialmente devido às novas preferências dos clientes, à desatualização dos fornecedores e à perda das economias de escala. Diante dessa situação nota-se a reconfiguração dos relacionamentos entre as empresas consolidadas e seus clientes e fornecedores. Nesta trajetória de mudança, o desempenho resulta capacidade da organização de criar uma estratégia que contribua para a transformação da estrutura do setor (McGahan, 2004).

Segundo McGahan (2004) a avaliação da evolução de um dado setor envolve as seguintes etapas: (i) definir o setor, (ii) determinar se a mudança ocorre na arquitetura do setor, (iii) determinar se a mudança ocorre na fundação do setor

e (iv) avaliar o estágio de evolução do setor, conforme descrito a seguir:

i) Definir o setor: Nesta etapa busca-se identificar os principais participantes do setor, como fornecedores, produtores, clientes e fabricantes de substitutos para avaliar como suas características estruturais podem determinar a competição e o poder de barganha (Grant, 2005). Além desses tradicionais participantes, Brandenburger e Nalebuff (1996) apontaram a existência dos complementadores, que são partes que elevam a atratividade da oferta da empresa (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Hax & Wilde II, 2001) e, conseqüentemente, apresentam potencial para influenciar sua demanda. Para identificar os participantes de um setor e como esses se relacionam é necessário definir as atividades da cadeia de valor do setor a serem consideradas e as fronteiras horizontais do setor a partir dos produtos e do escopo geográfico (Grant, 2005). A cadeia de valor refere-se às atividades desempenhadas por uma empresa para o desenvolvimento, a produção e a comercialização de seus produtos e serviços (Barney, 2011). As fronteiras horizontais referem-se às quantidades e variedades de produtos e serviços de uma empresa e dependem das economias de escala e de escopo (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaeffer, 2006).

ii) Determinar se a mudança ocorre na arquitetura do setor: Entende-se mudança arquitetural como o resultado da ameaça às atividades essenciais de um setor, que são aquelas que proporcionam a criação de valor e influenciam a lucratividade. Dessa forma, a mudança arquitetural somente se refere às atividades que atualmente impactam tanto as vendas quanto os custos da organização. A concretização da ameaça somente ocorre quando uma nova abordagem para criação de valor no setor surge e influencia a disposição dos clientes para comprar e dos fornecedores para vender. Assim, o modelo vigente de criação de valor dá espaço a um novo modelo que afeta o comportamento de grupos importantes de clientes e fornecedores e, posteriormente, pode alcançar outros grupos dentro do setor. Adicionalmente, a criação de valor diminui antes do que a lucratividade devido às lacunas existentes entre os preços e a disposição dos clientes para comprar e os custos e a disposição dos fornecedores para vender. Portanto, a mudança arquitetural pode desencadear uma transformação geral nas atividades do setor e provocar a saída de grandes empresas. Outro aspecto relevante é que o atual e o novo setor podem existir simultaneamente por algum tempo, porém este tenderá crescentemente a ameaçar aquele (McGahan, 2004).

iii) Determinar se a mudança ocorre na fundação do setor: A mudança fundacional se caracteriza pelo surgimento de ameaça de obsolescência aos ativos essenciais do setor, que são aqueles que viabilizam a criação de valor. Tais ativos são necessários para a execução das atividades que geram receitas e custos. Diferentemente da mudança arquitetural que se refere às atividades essenciais, a mudança fundacional foca nos ativos essenciais, os quais são duráveis e não perdem valor quando não são utilizados. Adicionalmente, esses ativos influenciam os relacionamentos entre os participantes do setor e seus clientes e fornecedores. Na categoria de ativos essenciais também estão inclusos os intangíveis, como marcas e conhecimento. Dessa forma, a mudança fundacional ocorre quando uma nova abordagem de criação de valor torna os ativos essenciais obsoletos e acelera sua taxa de depreciação. Ressalta-se que as ameaças de obsolescência podem advir tanto de dentro quanto de fora do setor. Outro ponto importante é que a mudança fundacional acontece na parte central do setor e durante longo período de tempo. Contudo, a mudança não se constata quando um participante conquista negócios de outro, mas quando os efeitos impactam o setor como um todo e geram queda na disposição dos clientes para comprar e dos fornecedores para vender (McGahan, 2004).

iv) Avaliar o estágio de evolução do setor: Para essa avaliação considera-se a aplicação do modelo de transição do ciclo de vida (*fragmentação* – novas formas de abordar o mercado, *redução* – surgimento de um novo modelo dominante para criação de valor, *maturidade* – diminuição do crescimento do volume e *declínio* – queda do volume) para os setores que seguem as trajetórias de mudança progressiva e criativa e do modelo de fases (*emergência* – experimentação de novas abordagens de criação de valor, *convergência* – identificação de uma nova abordagem de criação como principal ameaça de obsolescência, *coexistência* – período em que os modelos tradicionais e novos ocorrem simultaneamente e *dominância* – quando o novo modelo supera o tradicional) para aqueles que percorrem as trajetórias intermediadora e radical.

3 METODOLOGIA

Classifica-se esta pesquisa como teórica, qualitativa e indutiva. Na pesquisa qualitativa, não se procura enumerar ou medir os eventos estudados, sendo natural que novos pontos de análise e reflexão sejam durante a execução da pesquisa. Nesta abordagem, o pesquisador procura captar os aspectos relevantes perante no contexto onde ocorre o fenômeno. Assim, a pesquisa qualitativa pretende

entender os processos dos fenômenos. Já estudos indutivos procuram respostas para um problema a partir de constatações particulares que podem evoluir para generalizações (Mattar, 2005).

Definiu-se por estruturar metodologicamente este estudo tendo como estratégias de pesquisa a pesquisa bibliográfica, de forma a permitir a construção de uma plataforma teórica acerca da temática desenvolvida e a pesquisa documental, com o objetivo de proporcionar a coleta dos dados necessários para efetuar-se a análise do setor de turismo brasileiro face à problemática apresentada.

De acordo com Martins e Theóphilo (2007), a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias etc. formando parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando a construção da plataforma teórica do estudo. Ainda para Martins e Theóphilo (2007), a estratégia de pesquisa documental é característica dos estudos que utilizam documentos como fontes de dados, informações e evidências.

O setor de turismo foi selecionado devido à sua importância econômica e social para o desenvolvimento do país e também em razão dos desafios atuais e futuros relacionados aos eventos de grande porte captados, como a Copa das Confederações de 2013, a Jornada Mundial da Juventude de 2013, a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, apenas para citar alguns. Eventos como esses requerem não somente infraestrutura, mas também capacitação na prestação de serviços por parte dos segmentos que integram o setor de turismo. Dessa forma, considera-se de grande relevância entender a trajetória de evolução desse setor para que se possa capitalizar oportunidades emergentes e se preparar para os desafios futuros.

A coleta de dados se deu por meio de consultas a fontes secundárias, como o Ministério do Turismo (MTur), o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a World Tourism Organization (WTO) e o World Travel & Tourism Council (WTTC). A operacionalização da coleta de dados ocorreu a partir de consultas aos documentos disponibilizados por essas instituições em seus sítios eletrônicos, como relatórios setoriais, anuários estatísticos, pesquisas de conjuntura econômica, boletim de desempenho econômico, entre outros.

Para analisar os dados, utilizou-se as etapas sugeridas por McGahan (2004) – (i) definir o setor, (ii) determinar se a mudança ocorre na arquitetura do setor, (iii) determinar se a mudança ocorre na

fundação do setor e (iv) avaliar o estágio de evolução do setor – e os grupos de mercados do turismo adotados na Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (FGV, 2012), que incluem as agências de viagem, as locadoras de automóveis, os meios de hospedagem, as operadoras de turismo, as organizadoras de eventos, os promotores de feiras, o transporte aéreo, o transporte rodoviário e o turismo receptivo. Para cada um desses segmentos efetuou-se a análise por meio das etapas anteriormente citadas. Na sequência, consolidou-se essa análise em uma matriz para demonstrar a trajetória de mudança percorrida por cada um dos segmentos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este tópico trata da análise estratégica do setor brasileiro de turismo. Para cada um dos segmentos sugeridos por FGV (2012) buscou-se identificar sua trajetória e seu estágio de mudança a partir das etapas propostas por McGahan (2004).

4.1 Agências de Viagem

As agências de viagem são organizações que atuam na intermediação de serviços relacionados a viagens, podendo ser pacotes turísticos ou de itens isolados, como passagens aéreas, hotéis, etc. A cadeia produtiva do segmento de agências de viagem envolve, à montante, as operadoras de turismo que contratam os fornecedores dos itens que podem fazer parte de uma viagem (companhias aéreas, hotéis, etc) e, à jusante, os clientes que adquirem os serviços para consumo próprio e os clientes corporativos. Além dessas partes, destacam-se os complementadores, os quais tornam a oferta mais atrativa e, neste caso, podem envolver empresas que provêm entretenimento.

A análise das atividades desempenhadas pelas agências de viagem demonstra que a existência de ameaças às atividades essenciais, visto que as mudanças que ocorrem no setor, especialmente devido aos avanços tecnológicos, tem afetado o modelo dominante de criação de valor. Dessa forma, se constata a mudança arquitetural, pois a disposição dos clientes para comprar e dos fornecedores para vender por meio de agências está diminuindo.

A avaliação dos ativos ou capacidades essenciais das agências de viagem indica que essas não estão sob ameaças porque o desenvolvimento de capacidades para criação de pacotes ou itens de viagens ocorre constante e gradualmente e com o suporte dos fornecedores. Dessa forma, a falta dessas capacidades não deve reduzir a criação de valor e, conseqüentemente, a lucratividade das agências de viagem, não se verificando a ocorrência da mudança fundacional.

Portanto, considerando-se que as mudanças são arquiteturas, mas não fundacionais, observa-se que as agências de viagem percorrem uma trajetória de mudança intermediadora e essas precisam se ajustar aos novos meios de se relacionar com seus clientes e fornecedores.

4.2 Locadoras de Automóveis

As locadoras de automóveis são empresas que alugam veículos para pessoas físicas e jurídicas. Sua cadeia produtiva contempla as montadoras e concessionárias à montante e os clientes pessoais e corporativos à jusante, sendo complementada por outros atores como seguradoras, oficinas, guinchos e etc, que tornam a oferta mais atrativa.

Nota-se que as atividades essenciais das locadoras de automóveis não estão sob ameaça de obsolescência visto que, no momento, não existem outras abordagens de negócios que reduzam sua capacidade de criação de valor como resultado da disposição dos clientes e fornecedores para, respectivamente, comprar e vender. Dessa forma, entende-se que não há mudança arquitetural nesse segmento.

Com relação aos ativos essenciais, verifica-se que eles não estão sob ameaça de obsolescência, pois não há, no momento, outros ativos que possam tornar os automóveis obsoletos. Assim, como não se observa ameaça aos ativos essenciais, entende-se que não existe mudança fundacional.

Portanto, diante da inexistência de mudanças arquiteturas e fundacionais, sugere-se que o segmento de locadoras de automóveis encontre-se na trajetória de mudança progressiva, onde se busca maior eficiência na execução das atividades e desenvolvimento gradual de capacidades.

4.3 Meios de Hospedagem

Os meios de hospedagem envolvem as organizações que provêm hospedagem para pessoas em trânsito devido ao turismo de negócios e de lazer. A cadeia produtiva desse segmento inclui, à montante, os fornecedores de produtos e serviços necessários ao funcionamento de um hotel ou pousada e, à jusante, os clientes consumidores e corporativos.

Quanto às atividades essenciais desempenhadas pelos meios de hospedagem não se nota a emergência de novas abordagens com potencial para reduzir a capacidade desses de criar valor. Dessa forma, não se observa ameaça de obsolescência que possa influenciar a disposição de compra dos clientes e de venda dos fornecedores. Consequentemente, não há mudança na arquitetura do segmento.

Analisando-se os ativos essenciais dos hotéis e/ou pousadas, percebe-se que estes não estão sob ameaça de obsolescência visto que ainda não existem outras formas de hospedagem que acelerem sua depreciação. Portanto, entende-se que o segmento de meios de hospedagem não apresenta mudança em sua fundação.

Como resultado da inexistência de mudanças arquiteturas e fundacionais, defende-se que os meios de hospedagem avançam conforme uma trajetória de mudança progressiva, caracterizada por melhorias incrementais e resultantes dos comentários e sugestões dos clientes e fornecedores.

4.4 Operadoras de Turismo

As operadoras de turismo são organizações cujo objetivo é promover o turismo em determinada região. Para tanto, elas atuam na contratação de fornecedores para a criação de pacotes turísticos e os disponibilizam para as agências que, por sua vez, os comercializarão junto aos clientes consumidores e corporativos.

As atividades essenciais das operadoras de turismo não aparentam estar sob ameaça de obsolescência uma vez que o relacionamento entre essas e as agências e fornecedores demonstra certa estabilidade e comprometimento e não se observa outro modelo que impacte negativamente o processo de criação de valor. Assim, nota-se que não há mudança na arquitetura do segmento.

As capacidades essenciais das operadoras de turismo consistem em sua habilidade para criar pacotes turísticos que sejam atraentes para as agências e, conseqüentemente, para os consumidores finais. Sua falta pode reduzir a lucratividade e a sobrevivência dessas organizações. Dessa forma, observa-se que existe mudança fundacional no referido segmento.

Portanto, como há mudança na fundação do segmento, mas não em sua arquitetura, conclui-se que as operadoras de turismo seguem uma trajetória de mudança criativa, pois necessitam constantemente criar pacotes turísticos novos, atraentes e comercialmente viáveis.

4.5 Organizadoras de Eventos

“As empresas organizadoras de eventos são prestadoras de serviços que planejam e produzem eventos” (Piscopo, 2012: 129), agenciando produtos e serviços que satisfaçam as necessidades de seus clientes. São empresas que, a partir das necessidades de seus clientes, desenvolvem projetos de eventos.

A análise das atividades essenciais dessas organizações indica que, aparentemente, não existem ameaças com potencial para influenciar seus custos e receitas, visto que o modelo dominante de criação de

valor ainda é sustentável. Dessa forma, considera-se que não há mudança arquitetural nesse segmento.

Com relação aos ativos essenciais, destaca-se que as organizadoras de eventos precisam constantemente renovar suas capacidades de planejamento e execução de eventos para assegurar que cada projeto seja único e traga novidade ao mercado. Assim, sugere-se que tais capacidades estão sob ameaça de obsolescência e podem impactar o modelo de criação de valor.

Considerando-se a inexistência de mudança arquitetural e a presença de mudança fundacional, defende-se que o segmento de organizadoras de eventos percorre uma trajetória de mudança criativa.

4.6 Promotoras de Feiras

As promotoras de feiras são organizações especializadas na realização de feiras de negócios. Suas atribuições incluem mas não se limitam à captação, ao planejamento e à execução de feiras.

As atividades essenciais das empresas promotoras de feiras atualmente não se encontram ameaçadas de obsolescência, pois o modelo dominante de criação de valor ainda permanece consolidado. Consequentemente, não se observa redução da disposição dos clientes e fornecedores para fazer negócios e não se constata a mudança na arquitetura do segmento.

Os ativos essenciais das promotoras de feiras podem ser considerados sob ameaça de obsolescência visto que representam as capacidades dessas para criação de novos projetos de feiras. Portanto, o modelo de criação de valor necessita ser aprimorado constantemente para evitar reduções do retorno sobre o capital investido. Portanto, verifica-se a ocorrência de mudança na fundação desse segmento.

Diante da identificação de mudança fundacional e não existência de mudança arquitetural, constata-se que o segmento de empresas promotoras de feiras segue uma trajetória de mudança criativa.

4.7 Transporte Aéreo

O segmento de transporte aéreo é composto das companhias aéreas que efetuam o transporte de passageiros e cargas. Os fornecedores dessas empresas são predominantemente de bens de capital, bens de consumo e serviços, com destaque para os primeiros porque fornecem as aeronaves, que representam o meio pelo qual prestam os serviços são prestados.

Nota-se que as atividades essenciais das companhias aéreas não sofrem ameaça de obsolescência, pois ainda que a oferta e demanda do transporte aéreo esteja relativamente retraída, não

existem novas abordagens de negócios que impactam o modelo de criação de valor. Essas empresas inovam de forma incremental em busca de maior eficiência diante dos *benchmarks* de mercado. Portanto, não se verifica a existência de mudança arquitetural.

Os ativos essenciais das companhias aéreas são principalmente as aeronaves utilizadas para o transporte. Entende-se que tais ativos não estão sob ameaça de obsolescência visto que atualmente não há outros ativos com potencial para substituí-los. Assim, mesmo se tratando de segmento intensivo em ativos, não se constata a existência de mudança fundacional.

Como resultado das análises das atividades essenciais e dos ativos essenciais, não se identificou a presença de mudança na arquitetura nem na fundação do segmento de companhias aéreas e, conseqüentemente, defende-se que a ocorrência da trajetória de mudança progressiva.

4.8 Transporte Rodoviário

O segmento de transporte rodoviário inclui as empresas de ônibus que realizam o transporte de passageiros. Não estão sendo incluídos os caminhões por considerar que esses atuam primordialmente no transporte de carga. Assim como as companhias aéreas as viagens dependem fortemente da aquisição de bens de capital, de bens de consumo e da contratação de serviços.

Analisando-se as atividades essenciais desempenhadas pelas viagens observa-se que essas não sob ameaça de obsolescência visto que o atual modelo de criação de valor não induz à redução da disposição dos clientes e fornecedores para fazer negócios, mais especificamente, vender no caso destes e comprar no caso dos daqueles. Assim, não há mudança na arquitetura do setor.

Com relação aos ativos essenciais, os ônibus ainda representam o principal meio de transporte rodoviário de pessoas, não se verificando a ocorrência de novos métodos que tornem esses ativos obsoletos e afetem negativamente a lucratividade desse segmento. Assim, mesmo sendo um segmento baseado em ativos, não se constata a presença de mudança na fundação do setor.

Diante da inexistência de mudanças arquiteturais e fundacionais, resultante da não ocorrência de ameaças de obsolescência às atividades e ativos essenciais, sugere-se que o segmento de transporte rodoviário segue a trajetória de mudança progressiva.

4.9 Turismo Receptivo

Este segmento inclui as organizações que atuam na preparação e desenvolvimento dos ambientes que suportam a experiência dos turistas em determinada localidade. Mais especificamente

envolve aspectos relacionados às orientações fornecidas aos turistas, como por exemplo, comunicação verbal e visual, informações sobre pontos turísticos, meios de locomoção, segurança, entre outros.

As atividades essenciais das empresas que atuam nesse segmento não aparentam estar sob ameaça de obsolescência, pois o modelo dominante de criação de valor demonstra-se sustentável e não há redução da disposição dos usuários para utilizar os serviços e dos fornecedores para prestá-los. Consequentemente, não se verifica a mudança arquitetural.

Para os ativos essenciais, mais especificamente as capacidades das organizações resultantes da aplicação seu conhecimento, considera-se que não há ameaça de obsolescência devido à inexistência de uma nova abordagem que ameace a criação de valor e, conseqüentemente, a lucratividade. Dessa forma, entende-se que não há mudança fundacional.

Como as análises das atividades essenciais indicam a inexistência de mudança arquitetural e as análises dos ativos essenciais não indicam a ocorrência de mudança fundacional, entende-se que o segmento de turismo receptivo percorre a trajetória de mudança progressiva.

4.10 Síntese das Análises e Discussões

A análise do setor brasileiro de turismo conduzida no nível dos segmentos que o integram viabilizou a obtenção de uma visão geral da trajetória seguida por cada um deles. Para melhor compreender o conjunto das trajetórias percorridas por esses segmentos, alocou-se cada um deles na matriz criada por McGahan (2004), que considera tais trajetórias a partir da combinação das ameaças às atividades essenciais e aos ativos essenciais, conforme demonstrado no Quadro 2.

		Atividades Essenciais	
		Ameaçado	Não Ameaçado
Principais Ativos	Ameaçado	Mudança Radical	Mudança Criativa Operadoras de turismo Organizadoras de eventos Promotoras de feiras
	Não Ameaçado	Mudança na intermediação Agências de viagem	Mudança progressiva Locadoras de automóveis Meios de hospedagem Transporte aéreo Transporte rodoviário Turismo receptivo

Quadro 1 – Trajetórias de mudança dos segmentos do setor de turismo

Fonte: Adaptado de McGahan (2004)

A predominância da trajetória progressiva aponta que o setor de turismo não apresenta mudanças significativas em sua trajetória. Trata-se mais de avanços incrementais nos serviços prestados, como resultado das demandas dos usuários e sugestões de melhorias feitas pelos fornecedores. Dessa forma, as organizações que atuam nos segmentos de locadoras de automóveis, meios de hospedagem, transporte aéreo, transporte rodoviário e turismo receptivo seguem a trajetória progressiva e necessitam aprimorar seu sistema de atividades para aumentar sua eficiência operacional e dependem dos *insights* dos clientes e fornecedores, demonstrando consistência com a visão de McGahan (2004).

Com relação à evolução dos segmentos que adotam a trajetória progressiva entende-se que esses se encontram nos seguintes estágios:

- a) Locadoras de automóveis: Estágio de *maturidade*, pois existe um modelo consolidado que é aprimorado incrementalmente ao longo do tempo e que atende as necessidades de seus clientes e as condições de fornecimento dos fornecedores.
- b) Meios de hospedagem: Estágio de *maturidade*, no qual as empresas ainda não sofrem ameaças à sua posição devido ao déficit de unidades para acomodação de

turistas que visitam o país como resultado da captação de grandes eventos.

- c) Transporte aéreo: Estágio de *maturidade*, caracterizado por um modelo dominante, mas que requer elevação da eficiência operacional, pois mesmo com o crescimento do número de passageiros, o setor não consegue capitalizar as boas oportunidades.
- d) Transporte rodoviário: Estágio de *maturidade*, onde mesmo concorrendo com as companhias aéreas, as viagens têm crescido, como por exemplo, nas rotas curtas, por meio de seu modelo consolidado de criação de valor.
- e) Turismo receptivo: Estágio de *fragmentação*, visto que as empresas ainda não identificaram uma forma de operação que permita a prestação do serviço em maior escala.

Quanto às empresas que se encontram na trajetória de mudança criativa – operadoras de turismo, organizadoras de eventos e promotoras de feiras – observa-se inovações mais relevantes e, de acordo com McGahan (2004), essas precisam desenvolver capacidades de criar novos projetos atrativos e economicamente viáveis e relacionamentos com uma rede de complementadores que potencialize a comercialização desses empreendimentos. Destaca-se a importância dessas relações visto que pela natureza das atividades dessas organizações o suporte dos complementadores pode potencializar os projetos de eventos, feiras e pacotes turísticos.

A evolução dos segmentos alocados na trajetória de mudança criativa se dá conforme a seguir:

- a) Operadoras de turismo: Estágio de *maturidade*, onde as grandes empresas

auferem lucros maiores devido à maior escala na criação e comercialização de pacotes turísticos.

- b) Organizadoras de eventos: Estágio de *fragmentação*, caracterizado pela presença de empresas de menor porte sendo que na maior parte delas os projetos dependem dos empreendedores e nas demais já se constata um sistema de desenvolvimento de projetos em nível organizacional.
- c) Promotoras de feiras: Estágio de *fragmentação*, no qual se verificam as mesmas características encontradas nas empresas organizadoras de eventos.

Apenas as agências de viagem foram identificadas como seguidoras da trajetória de mudança intermediadora. A *internet*, por exemplo, viabilizou novas formas de relacionamentos com os clientes e com as companhias aéreas. Adicionalmente, verificou-se a ocorrência de certa desintermediação, visto que os clientes passaram a poder escolher entre comprar suas passagens por meio de uma agência ou diretamente de uma companhia aérea. Portanto, conforme observado por McGahan (2004), na trajetória de mudança intermediadora, as organizações devem se adaptar às novas formas de fazer negócios com seus clientes e fornecedores. Com relação ao estágio de evolução, as agências de viagem se encontram na *coexistência*, visto que existem agências que atuam exclusivamente por meio da *internet* e também outras que atuam da forma tradicional com o suporte da *internet*.

Após a compreensão das trajetórias de mudança percorridas pelas organizações que atuam nos segmentos de negócios do turismo buscou-se, conforme demonstrado no Quadro 3, indicar quais os principais desafios a serem superados em cada um desses segmentos.

Segmentos	Desafios
Agências de viagem	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar constantemente suas atividades essenciais para sustentar sua oferta de valor por meio da criação de novas formas de relacionamento com os clientes e fornecedores.
Locadoras de automóveis	<ul style="list-style-type: none"> • Criar mudanças incrementais que viabilizem o aumento da eficiência operacional e atuar de forma proativa para elevar a utilização dos ativos essenciais.
Meios de hospedagem	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar a eficiência das atividades essenciais e a taxa de utilização dos ativos, visto que o modelo dominante de criação de valor também é utilizado pelos concorrentes.
Operadoras de turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver capacidades para criação de pacotes turísticos rentáveis e atrativos aos clientes e para comercializá-los de forma bem sucedida com o suporte de atores complementares do sistema de valor.

Organizadoras de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver capacidades para planejar e executar eventos que sejam novos para os clientes e para o mercado e que permitam aos clientes atuar de forma pioneira diante de seus concorrentes.
Promotoras de feiras	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver capacidades para análise do risco e seleção do portfólio de projetos de feiras a ser gerenciado com a finalidade de aprimorar o comprometimento de recursos e reduzir o índice de insucessos.
Transporte aéreo	<ul style="list-style-type: none"> • Inovar incrementalmente para criar práticas que elevem a eficiência operacional e assegurar a utilização dos ativos essenciais em um nível favorável de relação custo/benefício durante a vida útil desses.
Transporte rodoviário	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar suas atividades essenciais para capitalizar as oportunidades emergentes, como viagens de curta duração que permitem aumentar o nível de utilização dos ativos essenciais.
Turismo receptivo	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a eficiência operacional diante da variação cambial e desenvolver capacidades que permitam capitalizar as oportunidades decorrentes da imagem do internacional do país.

Quadro 3 – Desafios dos segmentos do setor de turismo

Fonte: os autores

A análise dos referidos desafios sugere que eles se sustentam nas ameaças às atividades e ativos essenciais. Dessa forma, para superá-los, as organizações que atuam nos segmentos especificados no Quadro 3, de forma geral, precisam aprimorar suas atividades e otimizar a utilização de seus ativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou avaliar a evolução do setor brasileiro de turismo, especificamente com relação aos tipos de trajetórias de mudanças. Considerando os principais segmentos que integram esse setor, constatou-se que as mudanças estão concentradas nas trajetórias progressiva (locadoras de automóveis, meios de hospedagem, transporte aéreo, transporte rodoviário e turismo receptivo) e criativa (operadoras de turismo, organizadoras de eventos e promotoras de feiras). O entendimento dessas trajetórias de mudança é vital para o desempenho e até para a sobrevivência das empresas que atuam no setor brasileiro de turismo, pois somente assim é possível formular e implementar estratégias que capitalizem as oportunidades emergentes.

Defende-se que este trabalho contribui tanto para a academia quanto para o mercado. A contribuição acadêmica refere-se aos avanços do conhecimento na gestão do turismo a partir da aplicação de abordagens de administração estratégica e da criação de categorias para acomodar as atividades desempenhadas pelas empresas que compõem os segmentos desse setor. Relativamente ao mercado aponta-se a possibilidade de aplicação dos resultados alcançados como alternativas para o aprimoramento da gestão das empresas que atuam no

setor brasileiro de turismo e seu consequente desenvolvimento ao longo do tempo.

Apesar do esforço dos autores, algumas limitações são encontradas neste trabalho. A análise considerou o setor de turismo como um todo, proporcionando uma visão geral de sua evolução, contudo cada segmento desse setor merece ser investigado com maior profundidade. Outra limitação refere-se ao aspecto temporal, pois a análise se deu em determinado período de tempo e não ao longo de um período. A adoção da pesquisa documental também pode vista como uma limitação uma vez que os dados provieram somente de fontes secundárias e que outros dados relevantes poderiam ser obtidos a partir de fontes primárias.

Novos estudos poderiam focar em mercados específicos desse setor, que conforme FGV (2012) incluem agências de viagem, locadoras de automóveis, meios de hospedagem, operadoras de turismo, organizadoras de eventos, promotores de feiras, transporte aéreo, transporte rodoviário e turismo receptivo. Outra alternativa interessante seria conduzir um estudo comparativo para avaliar as semelhanças e idiosincrasias do setor brasileiro de turismo com o de economias desenvolvidas (Estados Unidos e Europa) ou emergentes (China, Coréia do Sul, etc).

REFERÊNCIAS

- Ardigó, C. M., Zucco, F. D., & Cardoso, O. R. (2013). Estratégias de orientação para o mercado no setor turístico de Balneário Camboriú e Bombinhas (SC, Brasil). São Paulo: *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo – Eletrônica*. v. 7, n.1, p. 168-189, jan./abr.

- Azevedo, M. S., Martins, C. B., Pizzinato, K. N., & Farah, O. E. (2012). Segmentação no setor turístico: O turista LGBT de São Paulo. *Santa Maria: Rev. Adm. UFSM*, v. 5, n. 3, p. 493-506, set./dez.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Barbosa, F. S. (2013). Planejamento estratégico para eventos: um estudo de caso das estratégias de marketing utilizadas pela *Oktoberfest* de santa cruz do Sul/RS. *Revista de Cultura e Turismo - CULTUR*, v.7, n.1, p. 87-104.
- Barbosa, F. S. (2010). *O processo logístico de eventos: um estudo de caso da Oktoberfest de Blumenau/SC*. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos* (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2006). *A economia da estratégia* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.
- Brasil. *Documento Referencial Turismo no Brasil 2011 – 2014*. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/21DocumentoReferencial.html. Acesso em 26/05/2013.
- Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2007). *Strategic management: a dynamic perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Cooper, C., & Fletcher, J. & Wanhill, S. (2001). *Turismo: princípios e práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- D'Aveni, R. A. (1995). *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dias, R. (2005). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Dias, R., & Cassar, M. (2005). *Fundamentos do marketing turístico*. São Paulo: Pretentice Hall.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. 5th. ed. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: tradução da 7ª edição norte-americana*. São Paulo: Thomson Learning.
- Ignarra, L. R. (2003). *Fundamentos do turismo São Paulo*. Ed. Thompson.
- FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. (2009). Disponível em www.fipe.org.br. Acesso em 19/10/2009.
- Fundação Getúlio Vargas – FGV. (2012). *Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo / EBAPE/Núcleo de Turismo, Ministério do Turismo* (8a ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2001). *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave.
- Journal UNWTO World Tourism Barometer. *Advance Release and Statistical Annex of the UNWTO World Tourism Barometer, January 2013*. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/content/k5512g0k76280m47/?p=a25b9626f0ee4c0098400c389002b6ee&pi=0>. Acesso em 08/04/2013.
- Journal UNWTO World Tourism Barometer. *Advance Release and Statistical Annex of the UNWTO World Tourism Barometer, January 2012*. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/content/h4p6986745j48010/?p=ae0fe2ef03624cee9490b2094ee7ffb6&pi=0>. Acesso em 08/04/2013.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Serviços, marketing, gestão*. São Paulo: Ed Saraiva.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo, Atlas.
- Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento*. 6a. Ed., v.1, São Paulo: Atlas.
- McGahan, A. M. (2004). *How industries evolve: principles for achieving and sustaining superior performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Montanari, M. G., & Giraldi, J. M. E. (2013). *Competitividade no turismo: Uma comparação*

- entre Brasil e Suíça. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. v. 7, n. 1, p. 92-113.
- Piscopo, M. R. (2012). Gestão estratégica de eventos a partir da rede de valor. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 3, n.2, 127-152.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Reis, B. M. S. S.; Ferreira, W. R.. Fortes, M.; & Bahia, E. T. (2011). Análise comparativa entre investimentos e benefícios gerados pelo turismo nos países latino-americanos por meio da análise por envoltória de dados – DEA. 245. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 13, n. 2, p. 244-259 / mai-ago. Disponível
- Theobald, W. F. (2001). *Turismo Global*. São Paulo: Editora SENAC.
- World Tourism Organization (WTO). *Statistics & Economic Measurement of Tourism*. Acesso em <http://www.world-tourism.org>. Acesso em 15/10/2009.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- WTTC. World Travel & Tourism Council. *Global Travel & Tourism industry defies economic uncertainty by outperforming the global economy in 2012 – and predicted to do it again in 2013*. Disponível em: <http://www.wttc.org/news-media/news-archive/2013/global-travel-tourism-industry-defies-economic-uncertainty-outpe/>. Acesso em 08/04/2013.