

Área Temática: Estratégia em Organizações (1. Estratégia Competitiva e Corporativa)

Título: A competitividade no setor do turismo: uma análise Porteriana

AUTORAS

MARIA GABRIELA MONTANARI

Universidade de São Paulo

mariagabrielamontanari@yahoo.com.br

JANAINA DE MOURA ENGRACIA GIRALDI

Universidade de São Paulo

jgiraldi@usp.br

Resumo

Mesmo com a situação global instável, com a crise na zona do euro e com a ameaça de retorno à recessão nos Estados Unidos, o turismo mundial permaneceu forte e teve um crescimento positivo nos últimos anos. Além disso, ele faz parte do setor de serviços, que é o que mais cresce atualmente em termos mundiais. Este artigo tem como objetivo analisar a competitividade do setor turístico por meio das ferramentas das cinco forças e do “diamante” da vantagem nacional de Porter. Usando esses dois modelos, foi possível perceber que o turismo é um setor dinâmico e complexo, que envolve diversas atividades e pessoas, e por isso tem muitos fatores relacionados à sua competitividade, como: a entrada de novos hotéis, as políticas governamentais, os turistas, os diversos fornecedores do setor e sua qualidade, preço, tipo de viagem, outros *clusters* turísticos, disponibilidade e eficiência de mão de obra, presença de fatores culturais e naturais, segurança da localidade, entre outros. Assim, foram obtidas informações que podem colaborar com o setor turístico e com os governos para desenvolvimento estratégico de ações e reflexão teórica para pesquisas na área.

Palavras-chave: Turismo. Competitividade. Porter.

Abstract

Despite the unstable global situation, the crisis in the euro area and the threat of a return to recession in the United States, world tourism has remained strong and with a positive growth in the last years. Besides, it is part of the service sector, which enjoys fast growth rates in the world. This article aims to analyze the competitiveness of the tourism sector by means of the five competitive forces and the "diamond" of national advantage methods of Porter. By using these two models, it was possible to realize that tourism is a dynamic and complex sector, involving many activities and many people, and so it has many factors related to its competitiveness, such as: the entry of new hotels, government policies, tourists, many industry suppliers and their quality, price, type of trip, other touristic clusters, the availability and efficiency of labor, the presence of cultural and natural resources, a safe location, among others. Thus, pieces of information were obtained that can collaborate with the tourism industry and with governments in order to develop strategic actions and to foster theoretical reflection in the field.

Key words: Tourism. Competitiveness. Porter.

1. Introdução

Apesar da situação global desafiadora, com a crise na zona do euro e com a ameaça de retorno à recessão nos Estados Unidos, o setor de turismo mundial permaneceu forte e teve um crescimento positivo, mesmo que inicialmente menor do que o esperado em 2011. O número de chegadas de turistas internacionais aumentou cerca de 4,5% de janeiro a agosto de 2011, segundo a UNWTO e a Haver Analytics (WTTC, 2011a). Esse crescimento deve-se a inúmeros fatores, como: atuação da globalização, inovação, facilidade da comunicação, investimento em transportes e aumento da necessidade de compartilhamento dos recursos ambientais (CLEGG; HARDY; NORD, 2004). Além disso, essa atividade, caracterizada como um deslocamento temporário de pessoas por razões diversas, tem uma grande importância econômica e social, que se reflete na sua capacidade de gerar emprego e renda, já que engloba uma série de atividades interligadas: transporte, hospedagem, alimentação, entretenimento, entre outras (FERREIRA, 2010).

Se os últimos anos forem considerados, o turismo pode ser visto como um fenômeno econômico que vem ganhando cada vez mais importância e essa importância vem sendo reconhecida pelos governos. Isso que pode ser visto pelos investimentos no setor, que nos EUA foi estimado em 652 bilhões de dólares em 2011, representando 4,5% do total de investimentos do país e com uma previsão de aumento nessa porcentagem para 5,4% ao ano até 2021, possibilitando alcançar nesse ano 4,6% do investimento total (WTCC, 2011b). É necessário considerar também que o turismo faz parte do setor de serviços, que cresce exponencialmente e que no Brasil já em 2009 representava mais da metade do Produto Interno Bruto (IBGE, 2009).

O desenvolvimento no setor turístico pode ser traduzido em termos de vantagem competitiva, pois para uma atividade se desenvolver e ser considerada bem sucedida em termos internacionais, o setor deve apresentar vantagem competitiva em relação aos melhores competidores do mundo (PORTER, 1999). A competitividade do turismo envolve muitos fatores, como o ambiente natural (localização geográfica, paisagens, clima), o meio ambiente artificial (transporte, infraestrutura de serviços de lazer e entretenimento, lojas de varejo, rede de hotéis) e a globalização dos mercados (NAVICKAS; MALAKAUSKAITE, 2009). Assim, esse artigo se propõe a discutir a competitividade no setor turístico utilizando os modelos de Porter das cinco forças e do diamante da vantagem nacional, obtendo assim obtidas informações que podem colaborar com o setor turístico brasileiro e com o governo para desenvolvimento estratégico de ações, bem como reflexão teórica para pesquisas na área.

O objetivo foi alcançado de forma qualitativa, desenvolvida por meio de uma pesquisa exploratória, que foi utilizada para definir o problema com maior precisão, identificar ações a serem tomadas ou obter dados adicionais para que uma abordagem possa ser desenvolvida, explorando um problema para fornecer critérios e compreensão (VIEIRA, 2002). Desse modo, foi feita essencialmente uma pesquisa bibliográfica sobre a literatura existente na área. Com isso, foi realizada uma análise da competitividade nacional por meio do diamante da vantagem nacional e um estudo setorial usando a ferramenta das cinco forças de Porter, com base nas informações e dados sobre o turismo e pesquisas e artigos que já tenham feito análises semelhantes. A partir dessa análise qualitativa, foi possível elaborar conclusões, que mostraram os principais fatores de competitividade, as limitações do estudo e também possíveis sugestões para estudos posteriores nessa área.

2. Competitividade no Turismo

Para analisar a competitividade nacional e setorial no turismo, foram utilizados os modelos das cinco forças e do “diamante” de Porter, pois esses modelos mostram como adquirir a vantagem competitiva e assim tornam possível a criação e a implementação de novas estratégias e ideias para inovar e desenvolver cada vez mais o setor turístico. Os próximos itens do artigo trazem o resultado

da revisão da literatura, com a respectiva análise dos modelos de competitividade aplicados ao setor de turismo.

2.1. As cinco forças de Porter aplicadas ao setor de turismo

O modelo das cinco forças competitivas foi formulado em 1979 por Michael Porter para analisar a competição de uma maneira mais ampla e, assim, desenvolver estratégias mais eficientes para enfrentá-la e assim alcançar uma interação perfeita entre atividade e meio ambiente. Esse modelo é o mais usado, possivelmente, pois mostra uma imagem clara da atividade em termos de valor e competitividade, abrangendo desde os fornecedores, passando pelos concorrentes e indo até aos clientes (BRANDENBURGER, 2002).

A competição, que por sua vez é cada vez mais intensa em todos os setores atualmente, incluindo o setor turístico, não está apenas caracterizada pela rivalidade com os concorrentes, mas também está ligada à economia subjacente e às cinco forças competitivas: os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial, os produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes, cuja potência coletiva determina as perspectivas de lucro do setor (PORTER, 1999).

A primeira força de Porter é a dos entrantes em potencial, isto é, a ameaça de novos concorrentes no setor, em que ele considerou as seguintes barreiras à entrada: (1) economia de escala, (2) diferenciação do produto, (3) exigências de capital, (4) desvantagens de custo, independentes do tamanho, (5) acesso a canais de distribuição e (6) política governamental.

A economia de escala (de custo), segundo Porter (1986, p.26), “detém a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo”. Essas economias de custo estão presentes no serviço de transporte aéreo de passageiros e cargas, que é um dos setores englobados pelo turismo. Por exemplo, uma empresa que esteja competindo por passageiros e fretes pode ter uma vantagem sobre uma empresa que está competindo em apenas um dos mercados (PORTER, 1986).

A diferenciação do produto é uma marca identificada, reconhecida e que mantém o cliente fiel. Entre as atividades que o turismo engloba, citadas por Leiper (2004), algumas estão diretamente relacionadas com a diferenciação do produto como, por exemplo, os serviços de reserva, hospedagem e agentes de viagem, cuja qualidade e eficiência se tornam um fator de diferenciação. Por exemplo, têm-se os alimentos e bebidas, que incluem a variedade, o tipo de produto, a questão da higiene local, a organização e o atendimento. Além disso, têm-se o marketing e a promoção, que são essenciais na escolha de um destino turístico, principalmente quando a finalidade é o lazer e tem como grande representante a internet. Além disso, ao se referir ao turismo de eventos, a questão da arquitetura organizacional é fundamental juntamente com a diferenciação do evento (PAIVA, 2008). No caso do turismo médico, que é uma busca por um tratamento específico em outro país e é uma das práticas mais antigas da humanidade, há vários fatores de diferenciação para a escolha de um destino, como a busca por reduzir seus custos médicos, evitar longas filas de espera por cirurgia, obter um tratamento de qualidade e de infraestrutura e proteger a sua privacidade (FREITAS, 2010).

Quando se faz referência às exigências de capital ou de investimento no setor, é visível que elas criam barreiras a novos rivais devido aos prejuízos iniciais para a entrada no setor, a custos de instalações físicas, do crédito aos clientes, do dinheiro que deve ser gasto em pesquisa de mercado e desenvolvimento (PORTER, 1999). Como o turismo inclui setores como o de hotéis, restaurantes, transporte aéreo e público, que são serviços basicamente de infraestrutura, se o investimento nessas atividades não fosse realizado, seria necessário considerar o seu retorno, isto é, os benefícios do turismo sobre a economia em relação ao seu custo (BENI, 2001).

As desvantagens/vantagens de custo estão relacionadas à tecnologia patenteada, ao acesso favorável às matérias primas, às localizações favoráveis (que, no setor turístico, tanto na parte de negócios quanto na parte de lazer, se tornam um fator de atratividade), aos subsídios oficiais [que no cenário brasileiro da atividade turística juntamente com os incentivos financeiros configuram as principais fontes para o desenvolvimento do turismo (CASIMIRO FILHO, 1999)]. No entanto, segundo Becker (2001), mesmo com o crescimento do setor e junto com as outras políticas, a política de turismo no Brasil não muda, pois ainda é bastante recente. Outro elemento de custo refere-se à curva de experiência, que pode ser uma vantagem para empresas já inseridas no ramo do turismo, como hotéis (que já conhecem normas de higiene do ambiente e dos produtos, normas de armazenamento de produtos) e empresas aéreas (que já conhecem a rotina exigida nos aeroportos e a questão dos prazos, principalmente quando se trata do turismo voltado para os negócios).

Ainda há a barreira do acesso aos canais de distribuição, que pode se tornar um entrave para novos entrantes quando existem parcerias de exclusividade e a política governamental. Este é um fator muito importante e pode tanto diminuir as barreiras à entrada, como aconteceu com a integração europeia e com a criação da zona do euro (INVESTIGAÇÃO [...], 1982), quanto aumentar essas barreiras, como o que ocorre no Brasil, que não possui um ambiente político favorável para o desenvolvimento da atividade turística.

Logo, a ameaça a novos entrantes - novas agências de viagens ou redes de hotéis ou companhias aéreas - no setor de turismo está ligada a muitos fatores. Um fator que diminui as barreiras à entrada e torna possível uma maior interação é a internet, pois ela se caracteriza como um meio de distribuição de produtos e serviços está criando uma revolução, tornando ágil o processo de entrega do serviço, diminuindo os custos e beneficiando o consumidor (PARRAS; SANTOS CLARO, 2008). Além disso, quando se trata do setor do comércio no turismo, tem-se a questão do custo e da diferenciação por meio da internet, que elimina muitas barreiras à entrada de novas empresas, porque de acordo com Parras e Santos Claro (2008, p.4):

Outro fator importante é o local de compra, no comércio tradicional o consumidor se dirige à loja física, onde itens como limpeza, atendimento, exposição dos produtos, layout, etc. Já no comércio virtual, o consumidor tem acesso às lojas virtuais através dos portais, dos mecanismos de buscas ou pelos shoppings virtuais e, a facilidade de navegação, a segurança e a interatividade dos sites são fatores que podem influenciar no processo de decisão de compra.

Por fim, também se pode afirmar que no setor turístico existem muitas barreiras à entrada de novas empresas hoteleiras, devido a um excesso de oferta de hotéis (BARROS NETO; FREIRE; SANTOS, 2005).

Outra força de competitividade são os fornecedores. Estes, por sua vez, tornam-se poderosos quando são dominados por poucas empresas e são mais concentrados que os seus compradores, quando seus produtos são exclusivos, diferenciados ou desenvolveram custos de mudança, quando eles não precisam competir com outros produtos nas vendas do setor, quando o setor não é um comprador importante e quando eles representam uma ameaça completa de integração para frente (PORTER, 1986). Em outras palavras, para analisar o poder de negociação desses fornecedores é importante verificar quem eles são, quantos eles são, onde eles estão localizados, qual é a oferta total, seus preços de venda, seus prazos de entrega, a qualidade dos produtos (PAIVA, 2008).

Os fornecedores primários do setor de turismo são aqueles que criam os produtos para o mercado, como os hotéis, os veículos, navios, passagens, restaurantes (PARRAS; SANTOS CLARO, 2003). Porém, cabe ressaltar que os fornecedores não são somente outras empresas, que fornecem os produtos necessários para manter o setor turístico, mas também incluem toda a mão-de-obra necessária para que os serviços sejam executados, bem como a infraestrutura necessária (PORTER, 1986). No caso do turismo isso abrange pessoas, equipamentos, local físico para que certas atividades de lazer ou negócios sejam desempenhadas.

Quanto a esse assunto, o estudo de Barros Neto, Freire e Santos (2005, p.10) mostrou que as empresas analisadas em Fortaleza (CE) afirmaram que “há uma grande rotatividade de fornecedores

na atividade hoteleira, pois eles começam ofertando um produto de qualidade e, depois de algum tempo a qualidade começa a comprometer.”

É importante lembrar que o turismo de negócios, que é um importante segmento do setor, necessita de uma grande quantidade de serviços de infraestrutura e de fornecedores específicos e especializados, o que acaba beneficiando o turismo de lazer (HOLDER; SWARBROOKE, 2001). Ainda, segundo a literatura, o poder dos fornecedores pode ser afetado quando se utiliza a mesma moeda, como é o caso do euro, no qual há um aumento da concorrência, devido ao fato do aumento do número de fornecedores com a mesma moeda, o que cria uma tendência a uma homogeneidade de preços também (INVESTIGAÇÃO [...], 1982). Enfim, existe o ponto do acesso ao fornecedor, que com as mudanças e inovações das telecomunicações (TV, fax, telefone, internet móvel) tornou-se cada vez mais direto (PARRAS; SANTOS CLARO, 2008).

Outro elemento do modelo das cinco forças é o dos compradores, que desempenham um papel essencial na determinação da competitividade e a sua influência se torna maior quando eles compram em grande quantidade, quando os produtos adquiridos são padronizados, quando os produtos são componentes dos produtos dos compradores e são parcelas significativas dos custos, quando os custos são baixos, quando os produtos não são importantes para a qualidade dos produtos/serviços dos compradores, quando o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador e quando os compradores são uma ameaça de integração para trás, incorporando o produto do setor (PORTER, 1999). Isso pode ser medido pela sensibilidade do preço e pelo poder de barganha dos clientes (PAIVA, 2008).

No caso do turismo, os clientes (turistas) são desde pessoas que buscam um lugar para passar as férias até pessoas que estão procurando um lugar para realizar um evento ou negócio ou ainda pessoas que estão buscando um tratamento médico caro que somente tem em outra localidade. Percebe-se que o número de pessoas que tem condições de viajar e o padrão de demanda é cada vez maior, o que se reflete na variedade de idades dos clientes, saúdes e reservas financeiras, tipos de viagens (lazer, negócios, eventos), requisitos de informações de viagem, competitividade de custo e qualidade de serviço, atendimento a clientes mais exigentes (KUMAR, 2003). Para finalizar, com relação à renda e consequentemente ao preço, que sempre é uma preocupação dos clientes, é claro que demanda de um turista para uma determinada localidade tem uma alta elasticidade e varia muito em função desses dois fatores (SILVA, 2004). No caso da Europa, com a utilização do euro, pode-se ressaltar que o poder dos negociadores se elevou com a introdução do euro, porque a comparação de preços se tornou mais fácil e a quantidade de concorrentes aumentou (INVESTIGAÇÃO [...], 1982).

Mais um fator dessa teoria de Porter é o dos produtos/serviços substitutos, que podem ser vistos como redutores do lucro e do potencial de um setor, limitando, sobretudo os preços. Para adquirir a vantagem competitiva alcançar resultados sustentáveis, as empresas têm que possuir ou desenvolver recursos raros, diferenciados, de alto valor agregado, impossíveis de imitar ou substituir (VALDÉS, 2003). Dessa maneira, as empresas não ficam tão sensíveis a variações substanciais no preço, gerando um maior desenvolvimento e mantendo a fidelidade de seus clientes.

Ao observar o setor do turismo, um dos substitutos mais visíveis é a internet, que permite que sejam feitas vídeo conferências de negócios com empresas de todo o mundo sem ocorrer qualquer deslocamento e gasto e que também permite que o turista conheça qualquer lugar do mundo, mas que também é um substituto do turismo de lazer.

Além da questão da internet, nota-se que existem diversas firmas pequenas no mercado e embora haja muitas empresas substitutas, estas são imperfeitas, pois no mercado turístico há muitas empresas que podem ser escolhidas para usufruir das viagens, mas nenhum produto tem um substituto perfeito, um mesmo produto; cada um tem pontos fortes e fracos seja no preço, na qualidade ou nas condições prestadas (REVISTA TURISMO, 2002). Outros substitutos claros são aqueles hotéis na mesma localidade que apresentam serviços iguais, mas com preços inferiores; ou ainda com preços iguais, mas serviços de qualidade superior; e serviços com novas tecnologias.

A última força competitiva é a rivalidade entre os concorrentes. Ela envolve a concentração, a diversidade entre os competidores, tipos de produto, diferenciação do produto/serviço oferecido, condições de custo, tendências, rivalidades (PAIVA, 2008). Essa concorrência tem aumentado em todos os setores, inclusive no turístico, decorrente muito do da globalização, mas também da internet, que facilita e promove a concorrência (PARRAS; SANTOS CLARO, 2003).

Ao analisar a concorrência no turismo de eventos notam-se como rivais diretos outras empresas organizadoras de eventos, entidades promotoras (paróquias, sociedades), departamento de eventos e um organizador de eventos autônomo (PAIVA, 2008). Se o setor é observado como um todo, incluindo o turismo de lazer, de saúde, de negócios, percebe-se que a concorrência nos mercados internacionais ocorre cada vez mais entre os denominados *clusters* turísticos, que são conglomerados de diversos atrativos turísticos, equipamentos, infraestrutura compatível, serviços receptivos e a organização turística centrada num âmbito geográfico (GUTIERREZ; BORDAS, 1993).

Resumidamente, as cinco forças aplicadas ao turismo estão ilustradas na figura a seguir:

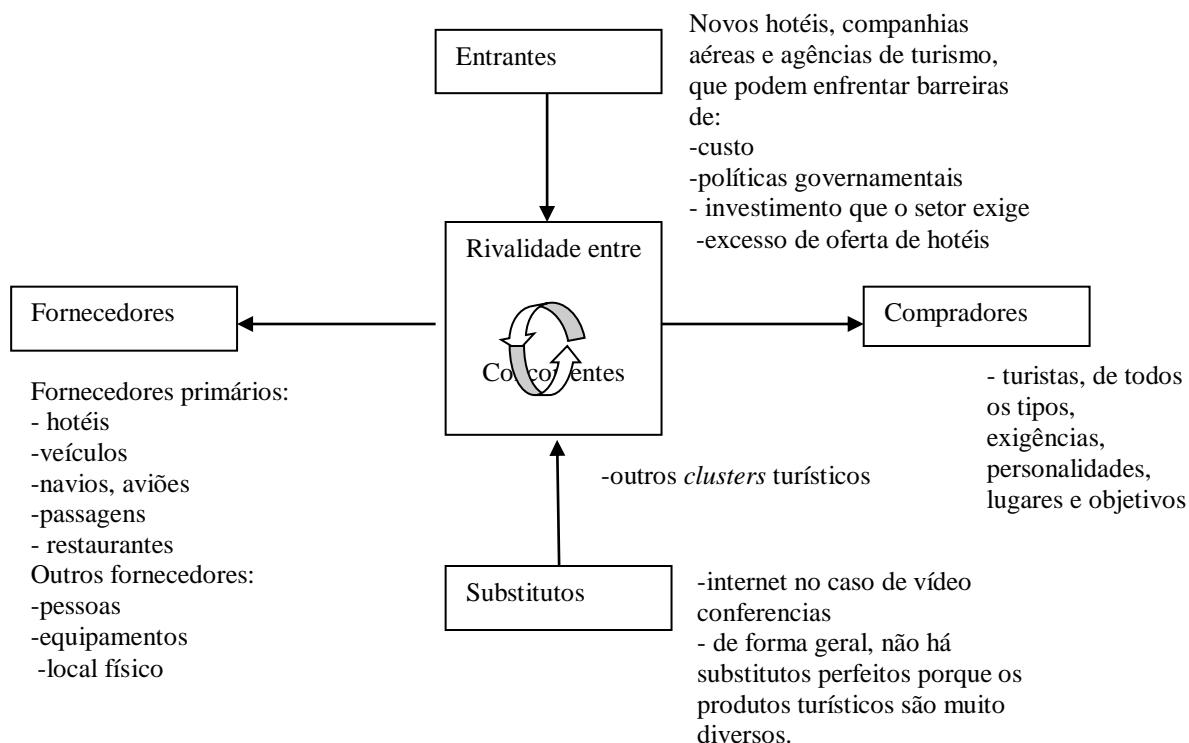


Figura 1. As cinco forças de Porter aplicadas ao setor do turismo.

Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Pensando de uma maneira mais generalista, existe abordagem do “diamante” da vantagem nacional, que também é uma teoria conhecida e será apresentada a seguir.

2.2. Modelo do diamante da vantagem competitiva aplicado ao setor de turismo

Porter (1999, p.167) diz que: “A prosperidade nacional não é algo herdado, mas sim o esforço criativo humano.” De outra maneira, a competitividade nacional é dependente da capacidade de inovação da sua indústria e está estreitamente relacionada com a produtividade de um país que depende tanto da qualidade e das características dos produtos quanto da eficiência com que

são produzidos (PORTER, 1999). Essa produtividade pode ser medida pelo PIB (Produto Interno Bruto), que mostra a produção de uma nação e também pelo IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), que mensura o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população utilizando entre os fatores o PIB per capita.

O “Diamante” da Vantagem Nacional, conceituado por Porter, consiste em quatro atributos que mostram se uma nação é ou não competitiva: as condições dos fatores de produção; as condições de demanda; os setores correlatos e de apoio; e as estratégias, estrutura e rivalidade das empresas, ilustrados na figura a seguir:

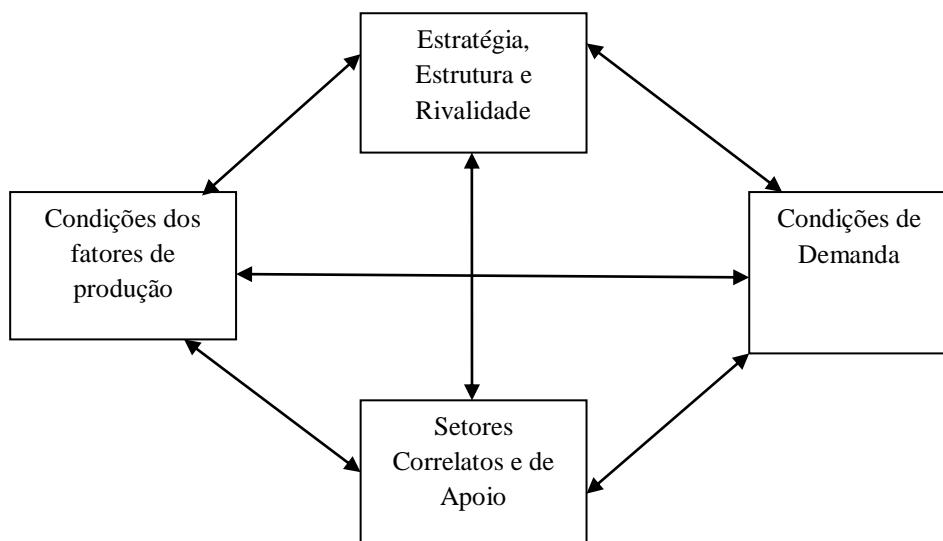


Figura 2. Diamante da Vantagem Nacional de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1999, p. 179).

O primeiro atributo reflete a posição do país em relação aos fatores de produção: mão de obra, terra, recursos naturais, capital e infraestrutura, que são necessários à competição de qualquer indústria e são um reflexo do fluxo do comércio (PORTER, 1999). Esses fatores de produção no turismo podem ser descritos em fatores de preço, fatores dotados (fatores que a localidade já possui: recursos naturais e culturais, recursos humanos e recursos de capital e infraestrutura), além de outras qualidades e eficiência de produção; e o mau uso deles pode levá-los a migrar para outras localidades e destinos turísticos mais desenvolvidos (SMERAL, 1998). Isso pode ser visto claramente no caso da mão de obra e do capital, que podem mudar facilmente para destinos turísticos mais prósperos economicamente. Adicionalmente, quanto mais especializados forem esses fatores, e quanto maiores os investimentos relacionados a eles, mais importantes eles se tornam em termos de vantagem competitiva (PORTER, 1999).

Dos fatores de produção descritos acima, os principais a se considerar no setor turístico são os já dotados pelo local, que formam os componentes básicos na produção do turismo e determinam a competitividade de um determinado destino turístico (SMERAL, 1998). Observando-os mais atentamente, percebe-se que a mão de obra talvez seja o fator mais importante, porque essa atividade absorve muita mão de obra (recursos humanos) de forma direta ou indireta e gera muitos empregos (AULICINO, 1994). Vale destacar também os recursos naturais como fonte de vantagem competitiva no caso do turismo (WEF, 2009). Um caso claro da importância dos recursos naturais está na China, que possui vantagens competitivas naturais que incluem, por exemplo, os cenários das Três Gargantas e do Rio Yang-Tsé (JACKSON, 2006).

Um ponto importante a se considerar aqui, entretanto, é que esses fatores dotados, isto é, os atributos naturais das localidades (mão de obra barata, paisagens naturais, heranças culturais tradicionais e eventos culturais como museus) perderam a força na escolha de um destino por um

consumidor para as atrações artificiais criadas pelo homem, como eventos inovadores, parques de lazer e novos produtos, que atraem principalmente o público jovem e se tornaram uma fonte de vantagem competitiva que complementa os fatores de produção, que deixaram de ser suficientes para as nações competirem de uma maneira eficiente (SMERAL, 1998). Além disso, aponta-se que a habilidade que um país tem para elaborar, produzir, distribuir e servir produtos internacionalmente, ao mesmo tempo que consegue ganhos crescentes pelos seus recursos, que é basicamente o que constitui a competitividade nacional, depende muito mais da estratégia do países do que propriamente dos recursos naturais, por exemplo (SCOTT, 1985). Dentro dessas estratégias podem-se apontar essas atrações criadas pelo ser humano.

Essa relevância de fatores artificiais para a escolha da localidade pelo turista e consequente desenvolvimento do setor pode ser refletida em pesquisas mais recentes, como a de Kim e Wicks (2010), que se baseia nos modelos de Porter e de outros autores sobre a competitividade no turismo e considera três novos acréscimos, que são a importância das empresas transnacionais, a ênfase nas redes entre os agentes turísticos e a divisão entre os agentes do *cluster* do turismo e condições do setor para elaborar um novo e mais completo modelo de desenvolvimento e competitividade do *cluster* turístico considerando não somente os fatores de produção como Porter, mas criando um elemento do modelo que inclui os que ele denomina recursos de núcleo e as atrações, que incluem os principais recursos que atraem os turistas, não somente os recursos de produção, tornando-se assim um fator determinante na criação de produtos turísticos.

Depois de avaliar as condições dos fatores de produção, foram verificadas por Porter, as condições de demanda, ou seja, a natureza da demanda doméstica, que proporciona as empresas uma visão das necessidades dos compradores e do que é preciso inovar para não perder mercado. Uma das maiores virtudes de Porter é justamente enfatizar esses elementos de demanda de uma determinada indústria, enquanto outros autores mantêm um foco mais voltado para a oferta de fatores de um setor (KIM; WICKS, 2010). Esse destaque que Porter dá às chamadas condições de mercado, que estão associados ao tamanho da demanda e ao grau de sofisticação desta demanda, é essencial no caso das atividades turísticas, pois as condições de mercado são nesse setor especialmente importantes para estimular inovações de produtos e serviços, o que para Porter é um sinônimo de competitividade e vantagem (CUNHA; CUNHA, 2006).

A composição e a natureza do mercado doméstico de uma maneira geral exercem um efeito extremamente elevado sobre como as empresas percebem, compreendem e respondem as demandas e necessidades de seus compradores (PORTER, 1999). Para Hassan (2000), a orientação da demanda um fator determinante na concorrência no turismo, pois ela é a habilidade de responder às mudanças na natureza da demanda de mercado. Em outras palavras, o desenvolvimento do *cluster* turístico está estreitamente associado à composição e ao tamanho da demanda de seus produtos e serviços, bem como ao seu padrão de crescimento e exigências de qualidade (CUNHA; CUNHA, 2006).

A demanda turística é qualificada e os clientes são sofisticados (MARTINS, 2010), sendo esta uma consequência de uma procura por bens e serviços integrados por parte do turista (BENI, 2001). Suas condições são determinadas fundamentalmente pelo tamanho e pela estrutura do mercado, ou em outras palavras, pelo grau de internacionalização, pela parcela de participação nos mercados distantes, pelos padrões sociais e de renda, o grau de saturação do mercado, pela intensidade do turismo, pelo estilo de vida e também pelos motivos para a viagem ocorrer (SMERAL, 1998). Outros fatores que determinam essas condições são a experiência da viagem e a mente aberta dos consumidores para novos lugares, produtos e padrões e a potência internacional do país para produzir os bens e serviços necessários, principalmente quando se trata de viagens de negócios (SMERAL, 1998).

Ainda podem-se citar como fonte de vantagem competitiva as situações nas quais as empresas antecipam as necessidades de seus consumidores reconhecendo novas tendências e formas de produção (SMERAL, 1998), o que no turismo tende a ser muito relevante, pois o setor é dinâmico e os seus clientes mudam sempre e exigem cada vez mais bens e serviços de qualidade.

Esse fato é reforçado com a seguinte afirmação de Beni (2001, p.275): “o turista apresenta um comportamento como consumidor diferente do passado: “o consumidor de hoje não será o cliente de ontem. Ele buscará a qualidade mais que a forma”. Essas condições de demanda são importantes porque permitem por meio das mudanças do comportamento dos clientes e das escolhas deles enxergar a natureza dinâmica do turismo (PARRAS; SANTOS CLARO, 2008).

Em geral, para tornar essas condições de demanda uma poderosa fonte de vantagem competitiva em relação a outros países, o marketing das nações não deve poupar esforços para melhorar os seus destinos turísticos, deve saber lidar com a saturação do mercado, tentar atrair pessoas com uma renda média maior do que seus clientes em potencial tentar aumentar a parcela de visitantes de mercados distantes e deve oferecer pacotes de viagens para determinadas estações do ano em que aumentam o número de viagens (SMERAL, 1998). Uma das estratégias mais clássicas de se conseguir vantagem competitiva e que tem um efeito direto sobre a demanda dos serviços turísticos é a competitividade no preço, que no caso do turismo, podem ser divididos em preços de viagem (relacionado a custos que o turista tem com a viagem em si) e preços da área (incluem despesas com guias turísticos, compra de presentes, serviços de entretenimento, hotéis, restaurantes).

Outra observação que deve ser feita é que a demanda, considerada um fator de grande importância, ainda pode ser dividida em três elementos: o conhecimento da demanda, a percepção da demanda e as preferências do cliente (DWYER; KIM, 2003). Além disso, os próprios serviços turísticos, destinados à satisfação das motivações, necessidades e preferências do turista, são classificados em receptivos (atividades hoteleiras e extra-hoteleiras); de alimentação; de transporte; públicos (administração turística, postos de informações etc.); de recreação e entretenimento na área receptora (BENI, 2001). Isso demonstra como é complexa e sofisticada a demanda turística e suas atividades decorrentes, realçando ainda mais essa relação entre demanda e competitividade.

Cabe ainda ressaltar que a demanda do setor turístico, assim como a de qualquer outro setor, varia com as diversas decisões políticas e com os vários cenários macroeconômicos, como o caso da abertura da economia chinesa, que aumentou a prosperidade do país e consequentemente a quantidade e a qualidade da demanda e da atividade turística (JACKSON, 2006) e como os altos preços do petróleo e a crise na metade de 2008, além das ameaças de ataques terroristas, que diminuíram consideravelmente a demanda na indústria de Viagens e Turismo, aumentando os desafios para atrair novos clientes e acirrando a concorrência no mundo todo (WEF, 2009).

Após a demanda e os fatores de produção, o Modelo do Diamante se dirige a outro fator: a presença no país de setores correlatos e de apoio que sejam competitivos internacionalmente, isto é, a presença de indústrias abastecedoras e correlatas que sejam competitivas no mercado internacional (PORTER, 1999). Mais especificamente, é possível constatar que as indústrias correlatas abrangem aquelas que fazem parte do sistema de cadeia de valores e as empresas de apoio compreendem fornecedores e empresas que servem como canais de distribuição e intermediação (CUNHA; CUNHA, 2006).

De maneira ampla, os setores de apoio do turismo (sobretudo os fornecedores) são o de alimentos, o de bebidas, o de hospedagem, o comércio, o de atrações turísticas, entre outros (FERREIRA, 2010). Os hotéis, os restaurantes, os veículos, os navios, as passagens podem ser denominados fornecedores primários, pois eles criam os produtos para o mercado turístico (PARRAS; SANTOS CLARO, 2003). Segundo Kim e Wicks (2010, p.8) “o apoio dos fornecedores adiciona valor aos recursos naturais e artificiais fornecendo produtos complementares como acomodações, transportes, e alimentos de diversas indústrias”.

Além disso, quando se refere aos setores de apoio do turismo, é necessário considerar não apenas os seus fornecedores em si, mas analisar o grau de especialização, a estrutura, a qualidade e a rede operacional deles, além da proximidade dos fornecedores com um alto nível de diferenciação, pois fornecedores diferenciados e localizados próximos dos destinos turísticos são uma condição importante para uma empresa ser bem sucedida em relação a suas rivais (SMERAL, 1998). A qualidade dos fornecedores está relacionada a três aspectos: a qualidade ambiental

(condições do ambiente), o material (hotéis, restaurantes, transportes, shopping, eventos culturais, esportivos e de entretenimento) e a imaterial (serviços, gestão, organização) e quanto mais qualificados forem esses aspectos, mais capazes serão os fornecedores de proporcionar uma experiência agradável aos consumidores, conseguindo assim uma vantagem competitiva (SMERAL, 1998).

Quanto à rede operacional dos fornecedores, deve-se remeter primeiramente ao conceito de aglomerado ou *cluster*, definido por Porter (1999, p. 218) como as concentrações geográficas de atividades e empresas em determinados setores, e a consequente definição de *cluster* turístico. Este pode ser explicado como o agrupamento de vários atrativos turísticos em uma localidade ou região geográfica com infraestrutura compatível, equipamentos, serviços receptivos e órgãos e agentes turísticos agindo de maneira conjunta para fornecer bens e serviços turísticos integrados e diferenciados para o consumidor (TOLEDO; VALDES; POLLERO, 2002). Por meio dessas definições, é correto afirmar que, considerando o *cluster* do turismo, existe uma distância máxima que permite a um fornecedor servir adequadamente aos seus clientes e desenvolver outras atividades complementares (RODRÍGUEZ; DOMÍNGUEZ, 2001). Portanto, a rede operacional dos fornecedores atua dentro dos limites do *cluster*.

Ainda discutindo a questão dos fornecedores, cabe dizer que as empresas auferem os maiores e melhores benefícios quando os seus fornecedores competem em nível global com seus concorrentes (PORTER, 1999). Para competir internacionalmente e melhorar a qualidade do fornecimento no amplo setor do turismo não é preciso especializar-se em produtos de caros de alta qualidade, pode-se melhorar, por exemplo, a entrega de produtos ou serviços ao consumidor, ou a qualidade da rede de fornecedores e do próprio *cluster* (SMERAL, 1998).

Além dos fornecedores, os setores de apoio contam com as empresas que são canais de distribuição e intermediação. Este é o caso das agências de viagens, que são intermediários do negócio, revendem ao turista os pacotes oferecidos pelas operadoras, os serviços dos fornecedores primários e os bilhetes das companhias aéreas (PARRAS; SANTOS CLARO, 2003).

As indústrias correlatas também devem ser diferenciadas e devem estar localizadas perto dos destinos turísticos, pois isso leva a competitividade do setor do turismo (SMERAL, 1998). A competitividade interna nesses setores correlatos proporciona benefícios, como um maior fluxo e troca de informações, levando a inovação, melhoria e criando assim vantagem sobre as outras nações (PORTER, 1999).

Por fim, o último fator do diamante aborda as estratégias, estrutura e rivalidade das empresas, que são as condições que governam a forma pela qual as empresas são criadas, estruturadas, organizadas e comandadas num país e que definem a rivalidade interna. De acordo com (CUNHA; CUNHA, 2006, p. 4):

Esse determinante localiza-se na esfera interna da empresa, associada às práticas administrativas adotadas por determinada indústria e suas respectivas firmas, à percepção dos agentes envolvidos no processo competitivo sobre comércio interno e externo, à formação dos profissionais de determinada empresa e à influência de políticas governamentais no interior das organizações.

No caso do turismo, as empresas se estruturam e vivem num ambiente de mudanças, na qual a demanda é diversificada e a segmentação de mercado torna-se uma estratégia muito utilizada no setor. No caso dos hotéis, este é um grande desafio, no qual é preciso identificar o cliente e traçar outras estratégias diferenciadas (FERREIRA, 2010). Pode-se constatar que uma das segmentações mais frequentes no turismo está relacionada ao cliente e ao seu propósito: lazer, negócios, eventos. Quando se faz referência ao denominado *cluster* turístico cria um ambiente de intensa competição, no qual são sempre necessárias estratégias atualizadas e inovações para satisfazer as exigências dos clientes (VALDÉS, 2003). No Brasil, a concorrência é intensa, e o caso estudado em Fortaleza (CE) reflete a situação na maioria do país, na qual não há um mecanismo para identificar os clientes,

mostrando assim que não existe controle ou cadastro de quem são os clientes realmente (BARROS NETO; FREIRE; SANTOS, 2005).

É bom lembrar que as estratégias estão estritamente relacionadas com a estrutura e organização das empresas, pois as primeiras são estabelecidas pelas unidades organizacionais das firmas para concretizar a visão dessas companhias, isto é, o que a empresa quer ser (REBOUÇAS, 2006). Isso também se aplica às empresas turísticas e ligadas ao turismo, o que fica visível no caso da China, que por ter a maioria de suas empresas em todos os setores (inclusive no turismo) pertencentes ao Estado e estruturadas coletivamente por ele, sem muitas pequenas e médias empresas, tem estratégias diferentes dos outros países e compete de maneira diferente com o resto do mundo (JACKSON, 2006). Outros exemplos mais gerais de como a organização e as práticas estratégicas são importantes e estão ligadas bastante são a Itália, na qual os competidores internacionais bem-sucedidos são os de pequenas e médias empresas familiares de capital fechado, e a Alemanha, cujas empresas tendem a apresentar uma forte hierarquia e práticas gerenciais mais conservadoras (PORTER, 1999).

Para finalizar o modelo, o diamante é contextualizado como um sistema, no qual os quatro fatores analisados anteriormente interagem e o impacto individual de cada um depende do estados dos demais (PORTER, 1999). Essa ênfase dada à interação entre os determinantes do diamante é a principal característica do modelo de Porter (CUNHA; CUNHA, 2006).

O modelo aplicado ao setor turístico pode ser visualizado na Figura 3.

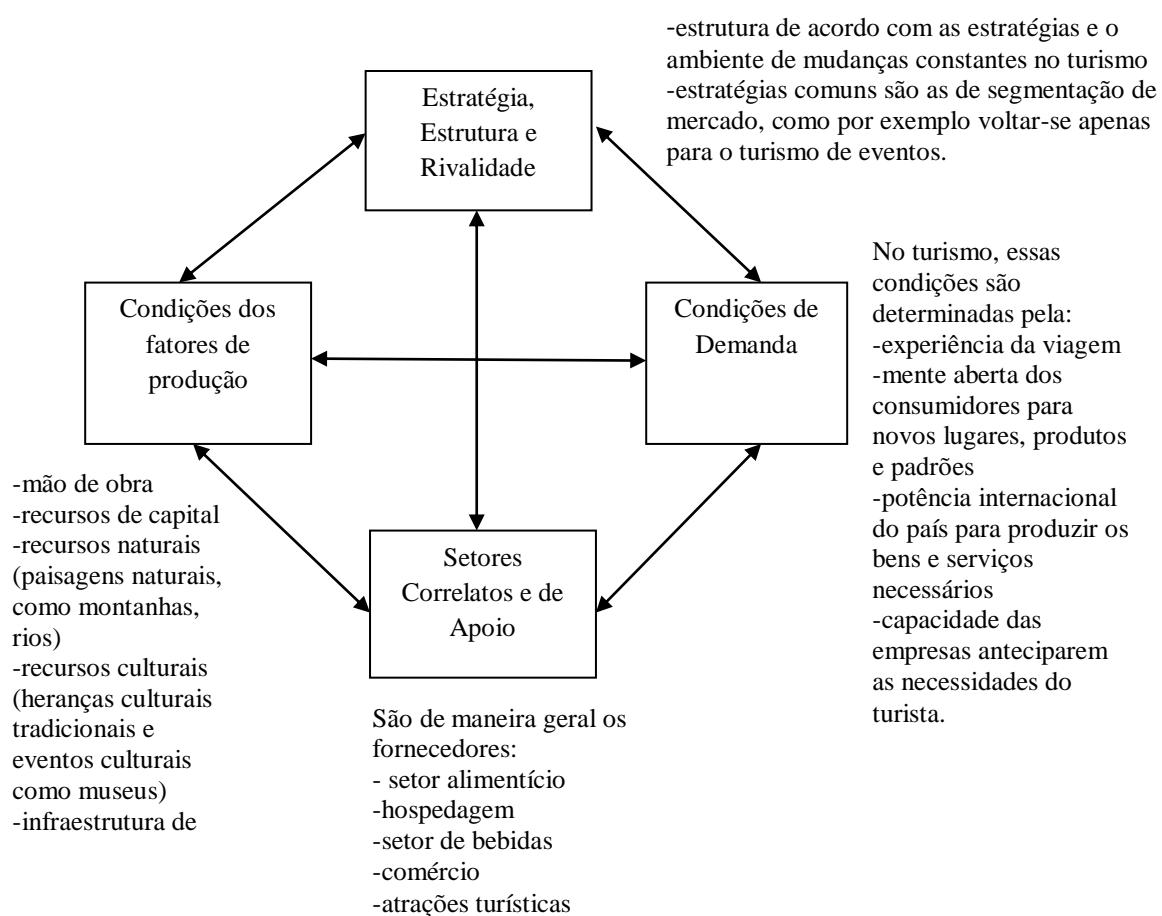


Figura 3. Diamante da Vantagem Nacional de Porter aplicado ao setor de turismo.

Fonte: Adaptado de Porter (1999, p. 179).

Contudo, é necessário fazer algumas ressalvas sobre esse Modelo do Diamante da Vantagem Nacional. A primeira delas é que esta teoria, assim como a das 5 Forças é muito generalista (SCHNEIDER et al., 2009). A segunda é que, apesar de ser um dos modelos mais utilizados e mais consagrados, Porter não destacou os valores e culturas comuns dos agentes para elaborar um ambiente colaborativo para o desenvolvimento de questões socioeconômicas e ambientais do turismo (CUNHA; CUNHA, 2006). A terceira, que é uma crítica mais geral, é que Porter não dá atenção ao papel que a cultura nacional desempenha nessa questão da competitividade (VAN DER BOSCH, F.; VAN PROOIJEN, 1992). No entanto, os modelos de Porter continuam sendo relevantes e uma grande referência teórica para estudos na área.

3. Considerações finais

O turismo é um setor dinâmico e complexo, que envolve diversas atividades e pessoas, e é um dos setores que mais se desenvolve mundialmente. Com esse desenvolvimento do setor, vêm a competitividade e a concorrência, que se tornam cada vez maiores no turismo e devem ser analisadas com atenção pelos governos dos países. Este estudo usou duas ferramentas para analisar essa competitividade no setor de turismo: as Cinco Forças de Porter e o Diamante da Vantagem Nacional.

A primeira mostrou que fatores como regulações e políticas governamentais, novos hotéis, novas companhias aéreas, novas agências de turismo, a quantidade e a qualidade de fornecedores (pessoas, equipamentos, hotéis, navios, passageiros, localidades), o perfil de turistas, as exigências desses turistas quanto a preço e qualidade de serviço, o tipo de viagem que esses consumidores procuram (lazer, negócios, eventos) podem determinar a competitividade no turismo, assim como fatores relacionados aos concorrentes diretos, que geralmente são outros *clusters* turísticos ou ainda possíveis substitutos, como as videoconferências de negócios que muitas vezes podem substituir viagens de negócios.

O Diamante da Vantagem Nacional focaliza outros fatores, que levam a uma nação ser mais ou menos competitiva em relação ao restante do mundo, como por exemplo, os fatores de qualidade, quantidade e disponibilidade de mão de obra, a presença de fatores culturais e naturais, a qualidade, sofisticação que o setor deve tentar proporcionar ao seu cliente, incluindo desde necessidades básicas do turista, como segurança, hospedagem até serviços e bens qualificados exigidos pelos turistas. Além disso, esse modelo enfatiza o poder que os fornecedores exercem sobre o setor, e principalmente a importância das empresas se estruturarem e se adaptarem a um ambiente complexo e de mudança constante, sendo necessário encontrar estratégias que maximizem seus pontos fortes no setor e encontrem oportunidades que permitam aumentar a competitividade e o lucro delas.

Os dois modelos teóricos usados neste estudo permitiram identificar muitos fatores que determinam a competitividade do setor turístico, possibilitando que as organizações encontrem soluções para os problemas no setor e cresçam, e que os governos dos países desenvolvam parcerias, ações e estratégias para desenvolver o setor. Contudo, este estudo possui algumas limitações, pois é generalista, não enfatiza questões do cenário macroeconômico e não considera a questão cultural. Essa questão é de fundamental importância nesse setor, pois, por exemplo, o que pode atrair um turista estrangeiro a um país depende muito da formação cultural dele. Além disso, a instalação de um novo hotel, que pode aumentar a concorrência, pode ocorrer mais facilmente em um país do que outro.

Por fim, apesar das limitações mencionadas, pode-se dizer que os modelos abrangem muitos pontos que podem ser utilizados em benefício do setor turístico e do seu crescimento. Estudos futuros podem tentar ampliar o foco de análise das questões culturais e individuais de cada país, bem como nas questões macroeconômicas, como juros, inflação, momento de aplicar recursos, ou desenvolver modelos de análise mais completos que incorporem essas questões.

Referências

- AULICINO, M. P. **Alguns impactos Socio-econômicos da Atividade Turística sobre Municípios Paulistas.** 1994. Dissertação (Mestrado em Relações Públicas e Propaganda) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994. 173 p. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27136/tde-16082011-123252/>>. Acesso em: 14 Dez. 2011.
- BARROS NETO, J. de P.; FREIRE, S. M. S.; SANTOS, S. M. dos. Estratégias de marketing como ferramenta de gestão estratégica na pequena hotelaria: estudo de caso em hotéis de Fortaleza/CE. **Revista Eletrônica de Administração (REA)**, Franca, v.6,2005.
- BECKER, B. K. Políticas e planejamento do turismo no Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 1-7, 2001.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo.** São Paulo: Senac, 2001.
- BRANDENBURGER, A. Porter's added value: high indeed. **Academy of Management Executive**, Boston, v. 16, n. 2, p. 58-60, 2002.
- CASIMIRO FILHO, F. **Contribuições do turismo à economia brasileira.** 1999. Tese (Doutorado em Ciências, Área de Concentração: Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1999. 240 p.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004.
- CUNHA, S. K. da; CUNHA, J. C. da. Clusters de turismo: abordagem teórica e avaliação. **Revista de desenvolvimento econômico (RDE)**. Salvador, v. 8, n.13, p.60-67, 2006.
- DWYER, L., KIM, C.(2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. **Current Issues in Tourism**, 6(5), 369-414.
- FERREIRA, L. B. **Estratégias de segmentação da hotelaria para o turismo de negócios:** um estudo em São Luís (MA). 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. 172 p. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04112010-165809/pt-br.php>>. Acesso em: 14 Out. 2011.
- FREITAS, H. M. T. de. **Turismo médico:** a globalização da saúde. 2010. Tese (Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde) – Universidade do Porto, Porto, 2010. 53 p. Disponível em: < <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/26936/2/DissertaoTurismo%20Mdico%20%20A%20Globalizalo%20da%20Sade.pdf>> Acesso em: 04 Nov. 2011.
- GUTIERREZ, E. C.; BORDAS, L. **La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos.** St. Gallen, Suíça, 1993.

HASSAN, S. S. Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. **Journal of Travel Research**, Virginia, v.38, p.239-245, 2000.

HORNER, S.; SWARBROOKE, J. **Business travel and tourism**. Butterworth-Heinemann, 2001.

INVESTIGAÇÃO em turismo. Lisboa: Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, 2003.

IBGE (INSTITUTO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA)

JACKSON, J. Developing regional tourism in China: The potential for activating business clusters in a socialist market economy. **Tourism Management**, Melbourne, v. 27, n.4, p. 695-706, 2006.

KIM, N. WICKS, B. E. **Rethinking Tourism Cluster Development Models for Global Competitiveness**. University of Illinois at Urbana- Champaign, 2010. Disponível em: <http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Friday/28/>. Acesso em: 28 mar. 2012.

KUMAR, Kuldeep. **Virtual Organizations and Dynamic Networks**: Gossamer Webs in the Information Age. Anais eletrônicos da The 5th International.

LEIPER, N. **Tourism Management**.3 ed. Frenchs Forest: Pearson, 2004.

MARTINS, G. S. **Inovação estratégica do setor turístico em Minas Gerais**: o caso da estrada real. Programa de Educação Tutorial (PET) – Departamento de Ciências Administrativas (CAD) – Faculdade de Ciências Econômicas (FaCE) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2010.

NAVICKAS, V.; MALAKAUSKAITE, A. The possibilities for the identification and evaluation of Tourism Sector. **Engineering Economics**, v. 61, n. 1, p. 37-44, 2009.

PAIVA, H. A. B. de. **Proposta de método de planejamento e gestão estratégica de marketing para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008. 291 p. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-17052008-124726/>>. Acesso em: 14 Dez. 2011.

PARRAS, R. ; SANTOS CLARO, J. A. C. dos. A internet no negócio de turismo no Brasil: utilização e perspectivas. **Revista Eletrônica de Administração (READ)** , Porto Alegre, v.9, 2003.

PARRAS, R. ; SANTOS CLARO, J. A. C. dos. Análise preliminar da internet como canal de distribuição de serviços turísticos. **Revista Patrimônio: Lazer & Turismo**, Santos, v.3, 2008.

Disponível em: <http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/images/artigos/Artigo4_JulAgoSet08.pdf>. Acesso em: 12 Jan. 2012.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro:Campus,1986.

REBOUÇAS, D. P. **Estrutura Organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

REVISTA TURISMO. Ulisses Nunes Sodré. **O mercado turístico**. Disponível em: <<http://www.revistaturismo.com.br/negocios/mercadoturistico.htm>>. Acesso em: 11 Nov. 2011.

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M. M. **Competitividade e análise estratégica do sector turístico**: unha primeira aproximación á potencial creación dun *cluster* institucional para a mellora competitiva da zona Rías Baixas. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, 2001.

SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Rev. Adm.** UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2009.

SCOTT, B.R.; **US competitiveness in the world economy**. Boston: Ed. Harvard Business School Press, 1985.

SILVA, J. A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento**: uma análise urbano-regional baseada em cluster. 2004. Tese (Doutorado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. 480 p. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-02122005-231931/>>. Acesso em: 04 Jan. 2012.

SMERAL, E. The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policy in European countries. **Tourism Management**, Great Britain, v. 19, n.4, p. 371-380, 1998.

TOLEDO, G. L.; VALDES, A. J.; POLLERO, A. C. Estrategias competitivas en América Latina. Estudio de caso: Costa Rica, México e Brasil. **Revista Económica do Nordeste (REN)**, Fortaleza, v.33, n.4, p.817-830, 2002.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. 321 p. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102003-081411/>>. Acesso em: 17 Nov. 2011.

VAN DER BOSCH, F. A. J. ; VAN PROOIJEN, A. A. The competitive advantage of European nations: the impact of national culture – a missing element in Porter analysis? **European Management Journal**, v.10, n.2, p. 173-177, 1992.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, 2002.

WEF (WORLD ECONOMIC FORUM). **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009: Managing in a Time of Turbulence**, 2009. Disponível em: <www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>. Acesso em: 04 Out. 2011.

WTTC (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL). **Economic Impact of Travel & Tourism**, 2011a. Disponível em: <http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/4pp_document_for_WTM_RGB_1.pdf>. Acesso em: 14 Ago. 2011.

