



Disponível em

[www.univali.br/revistaturismo](http://www.univali.br/revistaturismo)

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 01.  
p. 112 – 134, jan/abr. 2009

## **A REDE DE NEGÓCIOS DO TURISMO: UM ESTUDO SOBRE SUAS CARACTERÍSTICAS E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS**

Denis Donaire <sup>1</sup>

[denisdon@imes.edu.br](mailto:denisdon@imes.edu.br)

Marcos Pereira da Silva <sup>2</sup>

[marcosmkt@yahoo.com.br](mailto:marcosmkt@yahoo.com.br)

Marcos Antonio Gaspar <sup>3</sup>

[marcos.gaspar@imes.edu.br](mailto:marcos.gaspar@imes.edu.br)

Data de Submissão: 20/05/2008

Data de Aprovação: 20/11/2008

---

<sup>1</sup> Docente, Doutor e Mestre em Administração pela FEA/USP, Bacharel em Ciências Econômicas e Administrativas pela Faculdade Municipal de Ciências Econômicas e Administrativas de Santo André; Pró-reitor de EAD e Novos Negócios da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Rua Santo Antonio, 50 Centro – São Caetano do Sul (SP), CEP 09521-160

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela UNIP, Especialista em Planejamento e Marketing Turístico pelas Faculdades SENAC, Bacharel em Ciências Econômicas pela PUC-SP; Professor da UNIP, do Centro Universitário Ibero-Americano e da Universidade Ibirapuera.

<sup>3</sup> Doutorando em Administração pela FEA-USP, Mestre em Administração pela UNICID, Especialista em Análise e Projeto de Sistemas de Informações, Bacharel em Administração; Professor e Gestor da Coordenadoria de Publicações e Assuntos CAPES da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

## **A REDE DE NEGÓCIOS DO TURISMO: UM ESTUDO SOBRE SUAS CARACTERÍSTICAS E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS**

### **Resumo**

A atividade turística é representativa para o país em termos econômicos e sociais. A rede de negócios do turismo é formada por um complexo conjunto de elementos, que incluem os relacionamentos entre seus integrantes como parte fundamental no seu desenvolvimento. O presente trabalho busca analisar os relacionamentos existentes na rede de negócios do turismo, a fim de averiguar a qualidade dos negócios nela gerados. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório junto às entidades representativas e empresas privadas do setor. A amostra foi selecionada de forma não probabilística, por escolha justificada, tendo sido realizadas 15 entrevistas pessoais com associações de classe, operadoras turísticas, hotéis, agências de viagem, transportadoras aéreas e organizadoras de eventos. Os resultados indicam que essa rede se caracteriza por apresentar alguns negócios comuns nos quais o nível de cooperação e integração entre seus participantes é baixo e ocasional, visto que suas estratégias privilegiam os interesses individuais e de curto prazo. A consequência desse processo acaba por prejudicar o desempenho e a expansão da rede de negócios do turismo em sua totalidade.

**Palavras-chave:** Turismo, Rede de negócios do turismo, Estratégia em turismo.

## **THE NETWORK OF TOURISM BUSINESSES: A STUDY OF THEIR CHARACTERISTICS AND STRATEGIC IMPLICATIONS**

### **Abstract**

The tourism industry is an important activity for Brazil, both economically and socially. The tourism business network consists of a complex set of elements, including relationships between the members of this chain as an essential part of its development. This study aims to analyze the relationships between the elements of the tourism business network, in order to detect the quality of tourism businesses. To achieve this goal, an exploratory study was carried out among representative entities and private companies in the tourism industry. The non-probabilistic sample was comprised of 15 interviews with members of professional associations, tour operators, hotels, travel agencies, airline companies and event promoters. The results indicate that this network is characterized by the fact that it presents some common businesses in which cooperation and integration are low and sporadic, as their strategies favor individual and short-term interests. This process is damaging for the performance and the expansion of the tourism business network as a whole.

**Keywords:** Tourism. Tourism business network. Tourism strategy.

## **LA RED DE NEGOCIOS DEL TURISMO: UN ESTUDIO SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS E IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS**

### **Resumen**

La actividad turística es representativa para el país en términos económicos y sociales. La red de negocios del turismo está formada por un complejo conjunto de elementos, que incluyen los relacionamientos entre sus integrantes como parte fundamental en su desarrollo. El presente trabajo intenta analizar los relacionamientos existentes en la red de

negocios del turismo, a fin de averiguar la calidad de los negocios en ella generados. Para ello se realizó un estudio exploratorio junto a las entidades representativas y empresas privadas del sector. La muestra fue seleccionada de forma no probabilística, por elección justificada, habiéndose realizado 15 entrevistas personales con asociaciones de clase, operadoras turísticas, hoteles, agencias de viaje, transportadoras aéreas y organizadoras de eventos. Los resultados indican que esa red se caracteriza por presentar algunos negocios comunes en los cuales el nivel de cooperación e integración entre sus participantes es bajo y ocasional, visto que sus estrategias privilegian los intereses individuales y a corto plazo. La consecuencia de ese proceso acaba por perjudicar el desempeño y la expansión de la red de negocios del turismo en su totalidad.

**Palabras clave:** Turismo. Red de negocios del turismo. Estrategia en turismo.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a WTO (2008) - World Tourism Organization (Organização Mundial de Turismo) o turismo é um setor estratégico que tem a capacidade de gerar oportunidades de emprego e diminuir a pobreza nos países em desenvolvimento. Considerando-se a atual necessidade que o Brasil apresenta em aumentar a oferta de empregos, a atividade turística passa a ser reconhecida como um setor estrategicamente importante para gerar negócios, atrair investimentos e aumentar os postos de trabalho.

Embora o turismo em nosso país, como fenômeno social e econômico, tenha se desenvolvido com atraso em relação às outras nações, a profissionalização do setor vem ocorrendo de forma acelerada. Assim, alguns fatos verificados a partir da década de 1990 indicam tal movimento: a abertura de mercados, a tentativa de integrar o Brasil de fato ao comércio mundial, a diminuição da inflação, estabilidade da moeda e aumento do nível de exigência do consumidor.

Esta situação trouxe para o país grandes grupos hoteleiros, importantes empresas promotoras de eventos internacionais, inserção de empresas aéreas nacionais em alianças estratégicas globais e, ainda, parcerias entre as agências de viagens e organizadoras de eventos locais com as mais competitivas empresas globais desses segmentos.

Tal movimento não somente trouxe um novo fluxo de investimentos para o turismo brasileiro, como também acarretou uma nova maneira de gerir negócios. Inseriu as empresas nacionais no ambiente competitivo internacional e acabou com mercados antes regulamentados e protegidos, gerando conflitos na ordem pré-estabelecida. Esse novo período de bruscas mudanças fez com que os negócios turísticos passassem a representar riscos e incertezas inimagináveis até o final da década de 1980. Nesse cenário de profundas alterações na maneira de competir das empresas turísticas, os relacionamentos dentro da rede de negócios ganham importância vital para a sobrevivência e o crescimento do setor.

Na verdade, os negócios gerados pela atividade turística envolvem direta e indiretamente dezenas de outros setores com repercussão na composição do próprio produto interno bruto do país, bem como na alocação da produção no contexto econômico.

Em virtude da inter-relação de seus agentes, tais atividades constituem uma complexa rede de negócios inter-relacionados que devem funcionar de forma harmoniosa.

Na visão de Porter (1986), a maneira como se desenvolve a rede de negócios de determinado setor influencia diretamente na forma de competir das empresas que o integram, visto que estratégias podem ser estabelecidas, isoladamente e em conjunto, alterando assim o nível de competição do setor.

Zaccarelli (2000) enfatiza que não é possível entender completamente qual é o negócio da empresa sem entender também quais são os outros negócios que integram a rede da qual a empresa participa. Para o autor, entender de que forma os negócios da rede se interligam, se potencializam, se reduzem e se transformam é fundamental para estabelecer a estratégia competitiva adequada de uma organização que integra essa rede. Dessa forma, a qualidade do negócio de uma empresa está diretamente relacionada ao nível de maturidade das relações existentes entre os membros da sua rede de negócios. Portanto, mapear esse emaranhado de ligações possibilita uma melhor definição das estratégias de ação.

Nesse sentido, esta pesquisa procura investigar não a atuação isolada de um grupo de empresas dedicadas à atividade turística, mas sim inseridas na cadeia produtiva de um setor ainda pouco estudado do ponto de vista estratégico, relacionando-a diretamente ao nível de competitividade apresentado. Também se deve considerar que a cooperação dentro da rede não deve ser entendida meramente como uma operação conjunta ocasional, ou ainda, como relações meramente amistosas entre fornecedores, produtores e distribuidores. Procura-se identificar ações cooperativas que promovam a melhoria dos negócios de todo o setor no qual as empresas envolvidas atuam, tendo uma visão muito mais estratégica de longo prazo do que uma simples oportunidade imediata de negócio. O presente estudo objetiva analisar a maneira pela qual a rede de empresas do setor se desenvolve como negócio; identificar os possíveis pontos de estrangulamento que estariam prejudicando de alguma maneira a qualidade dos negócios do setor e; definir o papel de cada integrante da rede de negócios. Dessa forma, espera-se que a análise proposta auxilie no diagnóstico das fraquezas estratégicas do setor turístico e na elaboração de propostas visando o desenvolvimento competitivo de toda a sua cadeia produtiva, fornecendo diretrizes para que cada um de seus integrantes estabeleça suas ações estratégicas.

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS DAS REDES DE NEGÓCIO**

O estabelecimento de uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações, faz da formação de redes relacionais uma nova alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado, opondo-se à concepção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva. Para Porter (1986), a concorrência de uma indústria não se limita aos competidores diretos, mas sim à ação das cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores. O posicionamento competitivo de uma organização é visto pelo autor como a construção de defesas contra essas cinco forças competitivas.

Nas estratégias competitivas genéricas, Porter (1997a) deixa clara a importância da cadeia de valores ao afirmar que um erro muito comum é acreditar que a área de custos de uma empresa se resume à produção, quando o que importa realmente, é toda a cadeia de valor. O autor complementa sua idéia apontando ser dentro dessa cadeia, e não apenas internamente à organização, que a estratégia adotada será desenvolvida. De forma mais enfática ainda, Porter (1990) relaciona competição, vantagens competitivas e cadeia de valor ao discorrer que o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e intensificá-la dá-se através da cadeia de valor. Lobato (2003) mostra que a cadeia de valor analisa uma empresa no seu sentido coletivo, como um conjunto de atividades inter-relacionadas que objetiva gerar benefícios aos produtores e aos consumidores. Benefícios esses que não poderiam ser gerados isoladamente pelas organizações, mas sim no cerne da interação entre os membros dessa rede.

Em outro texto, Porter (1997b) reconhece ainda que as redes interorganizacionais sejam aglomerados, definindo-as como um grupo geograficamente concentrado de empresas correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Para exemplificar suas idéias, o autor cita também os casos de empresas turísticas como Federal Express, Hotéis La Quinta, People Express e Southwest Airlines. Nestes casos, a reconfiguração da cadeia de valor trouxe ganhos de competitividade impossíveis de serem obtidos apenas com esforços internos e isolados de cada empresa. A integração entre cadeias de valores de fornecedores, produtores e distribuidores seria então a chave para o sucesso dos ganhos competitivos.

Zaccarelli (2000) complementa a visão de Porter com suas idéias sobre a qualidade do negócio em si, entendida como os fatores que provocam a tendência para as empresas de um determinado ramo, operarem com o mesmo nível de lucratividade. Na avaliação da qualidade do negócio em si, Zaccarelli (2000) parte das forças competitivas apontadas por Porter, mas inova ao incluir o poder de negociação dos distribuidores. Para ele, o lucro de uma empresa reside fundamentalmente na cadeia de suprimentos e se traduz na capacidade de negociação dos atores da rede. O que Porter chama de cadeia de valor, Zaccarelli relata como rede de negócio.

Já Candido (2001) argumenta que no ambiente de negócios, uma rede representa a forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado. Assim sendo, a rede redefine os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível em função da necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica. Surge daí vários tipos de redes: redes de inovação, redes estratégicas e redes flexíveis/multidirecionadas. Em síntese, a rede de negócios é uma configuração de relações entre atores sociais, ou seja, um grupo de organizações ligadas por um ou diversos tipos de relacionamentos.

Segundo Zaccarelli (2000), na rede de negócio o poder de negociação determina quem fica com a maior parcela de lucro gerado na rede, o que o autor chamou de “leão da rede”. A hierarquização do nível de poder de negociação (relacionada à parcela de lucro dentro da rede) foi uma inovação introduzida por esse autor. Para ele, fica claro que o lucro é ganho no negócio e não na invenção do produto ou serviço. Por isso, o importante é constituir uma boa estrutura de negócio para o produto ou serviço inventado. E quanto menor o lucro, menor será a influência da organização dentro da rede de negócios. Esta é uma premissa teórica desta pesquisa, visando assim entender melhor a posição de cada ator dentro da rede de negócios de turismo.

Na mesma linha de pensamento, Fairbanks e Lindsay (2000) vêem na interdependência das atividades das organizações dentro da rede de negócios, mais do que uma vantagem competitiva. Ela seria responsável pela própria sobrevivência desse conjunto de empresas em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e instável. Os autores valorizam também a figura do intermediário no desenvolvimento e fortalecimento das redes através da reestruturação dos canais de distribuição. A ideia básica está no binômio adição de valor e cooperação.

Assim, para Fairbanks e Lindsay (2000) se os distribuidores agregarem valores percebíveis aos compradores, devem ser considerados aliados a serem alavancados dentro da rede de negócios. Porém, em muitos casos os distribuidores estão extraindo lucros sem adicionar valor ao produto. Caberia então às maiores empresas dessa cadeia, o papel de articular a alavancagem dos canais de distribuição. Ao terceirizarem a maior parte das tarefas e se concentrarem na coordenação (governança) desse processo, as grandes empresas dariam oportunidade às menores de desenvolverem os conceitos de qualidade e flexibilidade, tornando a cadeia de empresas mais competitiva. A ênfase na elevação da competitividade de todo um setor através do desenvolvimento das inter-relações do conjunto

de empresas que o compõe é de fundamental importância aos objetivos deste estudo. As ideias apresentadas por Fairbanks e Lindsay (2000) são cruciais para analisar o momento vivido pelos distribuidores no turismo; agências de viagem e as operadoras turísticas.

Para Bovet (2001), consultor especializado no desenvolvimento de cadeias de suprimentos, as inter-relações entre empresas possuem um dinamismo próprio com capacidade de criar valor aos compradores. Em função disso, os autores preferiram chamá-las de redes de valor. Eles defendem que as tradicionais cadeias de suprimentos têm a missão tática de prover insumos de forma a reduzir custos, baseando-se fortemente na relação fornecedor-comprador. Já as redes de valor têm a função estratégica de desenvolver novos modelos de negócios que priorizem a relação de satisfação dos clientes e fidelidade aos produtores.

Os novos negócios existiriam em função do valor gerado através dos relacionamentos dentro das redes, sendo depois transferidos aos clientes. Esse valor pode vir da confiabilidade, da rapidez, da qualidade, inovação ou ainda, soluções personalizadas.

Nessa visão, segundo Bovet (2001), há uma redução da importância das redes, já que elas se transformam em um modelo de negócio que utiliza os conceitos de cadeia de suprimentos digital para obter maior satisfação do cliente e lucratividade da empresa. Assim, a rede de valor é formada em torno de seus clientes, os quais se encontram no centro dela. Conceitualmente, nas redes de valor o poder de negociação dos clientes passa a ser total, ficando a estratégia das empresas em um plano inferior.

Gonçalves (1990), em sua teoria sobre a estabilidade das redes, argumenta que uma rede interorganizacional consiste na articulação de quatro papéis básicos: a) institucional, que trata dos valores culturais e imprime legitimidade à rede; b) relacional, que cuida do comprometimento dos agentes envolvidos ao solucionar conflitos de interesses surgidos na rede; c) processual, que cuida dos procedimentos para a alocação dos recursos disponíveis para o papel d) operacional, voltado à infra-estrutura de produção de bens e serviços dentro da rede. Os dois primeiros papéis estão associados às pessoas e permitem entender a lógica social da rede. Já os dois últimos relacionam-se aos recursos tecnológicos que permitem compreender a sua lógica técnica.

De acordo com Gonçalves (1990), a estabilidade da rede está estreitamente relacionada ao desempenho desses papéis por seus integrantes. O desajuste nesse processo provocaria um desacoplamento, ou seja, perda de sintonia entre as várias funções que cada papel deve desempenhar na rede. Tal desacoplamento seria responsável pelo insucesso de muitas parcerias. A dificuldade esperada por uma empresa que entra em uma rede; em assimilar o novo conjunto de valores leva muitas delas a apostarem na verticalização de suas operações; em lugar de procurar novos parceiros de negócios. Para garantir a estabilidade e minimizar os efeitos de desacoplamento, caberia a alguns integrantes desenvolver estratégias de construção da rede, coordenação de sua integração, articulação com áreas complementares e legitimidade das políticas adotadas.

Uma consideração interessante sobre inter-relações de empresas de um mesmo ramo empresarial é apresentada no ensaio teórico de Furlanetto e Zawislak (2000). Os autores defendem a coordenação da produção através da cadeia produtiva como alternativa ao comando das ações pelo mercado. Dessa forma, as necessidades de mercado levam naturalmente aos relacionamentos conflitantes e pouco eficientes entre as empresas envolvidas em um determinado negócio, o que pode ser minimizado através da cooperação entre essas empresas.

Assim, a partir do momento em que as empresas de uma mesma cadeia produtiva passam a cooperar entre si para elevar sua competitividade, começam também a ter objetivos comuns e a pensar como uma só empresa. Esse estágio da rede de negócios possibilita aos seus integrantes substituir os conflitos por parcerias e a ineficiência por

economia de custos. Entretanto, para que isso ocorra faz-se necessário que a cadeia seja coordenada para que comece e continue a pensar como uma só empresa. Chamar de empresa líder, leão da rede ou empresa mãe, é o mesmo que dar a essa empresa a liderança do processo. A partir desta premissa, o presente estudo procura expor a relevância da detecção da empresa ou segmento dominante dentro da rede de negócios do turismo, buscando verificar ainda como se apresenta a competitividade dentro da rede específica.

### **3. A REDE DE NEGÓCIOS DO TURISMO**

As organizações envolvidas na atividade turística são aquelas incumbidas de atividades direcionadas à produção de bens e serviços, transporte, hospedagem, alimentação, agenciamento, operação, promoção, comercialização, recepção e guia; conforme sugere Rodrigues (1999). Para Cury (2004), a existência do produto turístico dá-se em função de uma rede coordenada de relações entre empresas especializadas; para originar um produto que nenhuma delas conseguiria produzir isoladamente. Bignami (2002, p.170) argumenta que a rede de negócios do turismo seja formada por “uma trama de relações entre empresas, indivíduos e entidades. [...] O produto turístico é uma cadeia de ofertas, na qual cada ponto interfere no resultado final”. Dias e Pimenta (2005) argumentam que, na visão do turista, o serviço prestado é resultado do funcionamento de todo o sistema, equivalente ao de uma rede.

A importância do estudo do turismo sob a ótica das redes é ressaltada por Amaral (2003) ao sugerir que o recorte mais adequado ao estudo da dinâmica sistêmica inerente ao turismo, seja a análise das redes interorganizacionais nele existentes. Caso fosse possível considerar todos os seus componentes e todas as consequentes inter-relações existentes na rede formada pela atividade turística, ter-se-ia uma teia muito complexa de relacionamentos, o que praticamente impossibilitaria uma análise mais acurada da rede de negócios do turismo como um todo. Além da complexidade decorrente da própria extensão da rede de negócios do turismo, estudo conduzido por Pavlovich (2003) evidenciou também a dificuldade de entendimento das relações existentes entre os diferentes elementos e agrupamentos verificados nessa rede. Garrido (2002) complementa essa ideia ao apontar a dificuldade do setor turístico para configurar estruturas mais sólidas de organização produtiva, em razão das características inerentes ao setor de serviços.

Dale (2003) expõe que essas relações podem proporcionar estratégias diferenciadas, visando assim alcançar vantagens competitivas duradouras perante outros elementos ou agrupamentos existentes na rede de negócios do turismo. Tomazi (2006) ilustra que a rede de valor do turismo origina-se dos arranjos produtivos locais, a partir da interdependência, relacionamentos, parcerias e interações entre seus membros. Para a autora, relacionamentos positivos dentro da rede refletem diretamente nos ganhos com especialização dos produtos, redução de custos operacionais e melhoria nos processos de venda, distribuição, compartilhamento de informações e utilização de recursos. Em suma, uma rede de valor bem estruturada melhora significativamente a capacidade competitiva do turismo local. Assim, os elementos da rede de negócios do turismo relacionam-se entre si também buscando melhorias e inovações nos serviços prestados (NOVELLI, SCHMITZ e SPENCER, 2006).

Garrido (2002) apregoa que a organização produtiva na forma de rede é mais apropriada para o turismo do que o conceito de cadeia, por ser esta mais estática e direcionada à atividade industrial. O turismo é mercadologicamente bastante dinâmico e

necessita conectar-se com dezenas de outros setores econômicos, bem como diferentes e distantes centros emissores. Por estes motivos, as redes interorganizacionais, assim denominadas por Garrido (2002), permitem a flexibilização e a interação requeridas por este setor. Some-se a isso a relevância que a indústria do turismo pode assumir para um país, principalmente se considerados os aspectos econômicos e sociais dela decorrentes, conforme argumentos de Larsen, Urry e Axhausen (2007). Ao analisar a economia espanhola, na qual o turismo é uma vertente muito significativa, Acerenza (1995) identificou a relação do turismo com outras setenta e oito atividades. Face ao exposto, este estudo direciona-se aos principais integrantes dessa rede. Entre os participantes da rede de negócios do turismo pode-se incluir:

1. Agências de viagem (distribuidoras de serviços turísticos);
2. Operadoras turísticas (organizadoras de pacotes turísticos);
3. Organizadoras de eventos;
4. Hospedagem de todos os tipos;
5. Transportes (aéreos, rodoviários e urbanos);
6. Agências de receptivo (responsáveis pelos serviços no destino);
7. Locadoras de veículos;
8. Instituições financeiras e administradoras de cartões de crédito (financiadores da venda dos serviços);
9. Órgãos oficiais específicos (federais, estaduais, municipais e administradores do patrimônio natural, artístico, arquitetônico e histórico);
10. Mídia especializada (impressa e eletrônica dirigida ao turista);
11. Atividades de lazer e entretenimento (restaurantes, bares, casas noturnas, parques temáticos, museus, centros culturais etc.);
12. Atividades comerciais (lojas, centros de artesanato e de confecção, entre outros);
13. Instituições de ensino (superior e técnico para formação de mão-de-obra);
14. Empresas seguradoras;
15. Despachantes;
16. Sistemas de informações turísticas;
17. Negócios correlatos (câmbio, economia informal etc.).

No sentido de delimitar o estudo e investigar apenas os setores mais representativos da rede de negócios, empregou-se a definição de produto turístico expressa por Lage e Milone (2000) que o consideram uma amálgama formada por transporte, alimentação, acomodação e entretenimento. De forma complementar, Beni (1998) descreve a relação de interdependência da produção e distribuição do sistema de turismo, incluindo então o transporte, as agências de viagem, as operadoras, os hotéis, restaurantes e o turista.

As considerações desses autores servem apenas de referência para identificação dos principais integrantes da rede de negócios do turismo, uma vez que tais pesquisas não visaram elaborar, nem tão pouco analisar, as relações existentes na rede de negócios do turismo propriamente dito. Assim, buscou-se organizar tal rede iniciando-a pela ótica dos produtores de serviços turísticos que, segundo Tomelin (2001), são formados pelo agenciamento (incluindo operadoras, agências de viagens e organizadores de eventos),

transportadoras e meios de hospedagem) que, na visão do autor, representam o tripé básico do produto turístico. Dias e Pimenta (2005) apontam agências, operadoras, guias, transportadoras e serviços de alimentação e hospedagem como os provedores primários do turismo.

Assim, o produto turístico inicia-se no agenciamento, passa pela organização do transporte e hospedagem do turista, para em seguida agregar as demais atividades consideradas serviços de apoio da rede de negócios do turismo. A representação gráfica da rede, caracterizando seus principais integrantes, seus serviços de apoio, o ambiente operacional e ambiente empresarial, é exposta na Figura 1, na qual também é possível depreender a complexidade e extensão da rede de negócios do turismo.



Figura 1 – Rede de negócios dos produtos turísticos.

Fonte: elaborado pelos autores.

Verificando a rede de negócios de turismo, fica evidenciada a característica mais significativa de relacionamento entre seus participantes – os produtos turísticos podem ser comercializados através dos produtores diretamente, dos distribuidores oficiais ou ainda de intermediários eventuais. A partir de tais possibilidades, um leque enorme de relacionamentos entre seus membros torna-se viável, o que, dependendo das condições de mercado, podem torná-los parceiros, distribuidores e/ou concorrentes, evidenciando-se assim a complexidade da rede de negócios do turismo.

Ao contrário do que ocorre em outras redes, como por exemplo, as indústrias alimentícias que não concorrem com seus distribuidores (os supermercados), ou ainda das indústrias de materiais de construção que não disputam mercado com as lojas de materiais

de construção; a hospedagem e o transporte podem ser adquiridos via agenciamento ou de forma direta, pois o produtor não depende da distribuição física do produto ofertado até o comprador. Como o agenciamento implica em uma comissão que diminui a margem de lucro da hospedagem e do transporte, a tendência na rede de negócios do turismo é encarar o distribuidor muito mais como intermediário e competidor e não como parceiro.

### **3.1 Ambiente de Negócios dos Principais Integrantes da Rede**

Costa (2005) entende que os agentes da atividade turística desenvolvem relacionamentos complexos entre si, sendo tal característica intrínseca à rede por eles formada. Neste estudo, os principais integrantes da rede de negócios do turismo são: hospedagem, transporte, agência de viagem, operador e organizadora de eventos. Essas empresas formam a espinha dorsal da rede de negócios do turismo, pois nelas se concentram a quase totalidade dos gastos realizados pelo turista em suas viagens, tanto a lazer quanto a negócios.

A importância dos integrantes acima mencionados é corroborada por vários autores. Carvalho (2000) afirma que o setor de hospedagem é a base da indústria do turismo. Para Beni (1998) o transporte é um componente essencial ao turismo, sendo o transporte aéreo fundamental ao turismo de longa distância, como é o caso brasileiro. Por seu turno, Wahab (1977) destaca a importância das agências por impulsionarem o ato de viajar ao facilitar a organização das viagens.

Entender as especificidades desses integrantes é importante para identificar os problemas de relacionamento entre eles dentro da rede. Com esse objetivo procedeu-se uma breve análise sobre o atual ambiente competitivo existente para facilitar o entendimento dos papéis de cada integrante, além da complexidade de seus relacionamentos.

#### **3.1.1. Hospedagem**

Embora haja vários tipos de hospedagem, esta análise concentrou-se no setor de hotelaria. De acordo com o Panorama Setorial da Indústria Hoteleira publicado pela Gazeta Mercantil (1999), a vinda de grandes grupos hoteleiros internacionais ao Brasil a partir de 1994, como Hyatt, Howard Johnson, Meliá, Four Season, Choice Atlântica, Kenpsky, Blue Tree, Marriott, Superclubs, Pestana, Accor e Best Western; além de trazer investimentos ao país, tornou a competição mais agressiva. Mercados historicamente estáveis e dominados por empresas familiares tiveram, a partir de então, que se adaptar rapidamente para sobreviverem ao novo ambiente competitivo. Os fortes investimentos desses grupos elevaram substancialmente a oferta de quartos, principalmente em cidades de grande porte como São Paulo, exercendo ainda forte impacto nos negócios de flats, além da consequente diminuição das taxas de ocupação dos meios de hospedagem. A partir de 2001 essa saturação ficou mais evidente com a crise no turismo provocada pelos atentados de 11 de setembro daquele ano. O mercado hoteleiro busca parceria mais estreita com os C&VB (Convention & Visitors Bureaux) visando elevar a captação de eventos para o país. Essa situação pode ser absorvida por um determinado tempo pelos grandes grupos hoteleiros, mas não pelos chamados hotéis independentes, que veem na atuação conjunta uma forma de tornar suas operações mais baratas e eficientes. Dessa forma, os quinze hotéis independentes de toda a região sudeste criaram o GHB - Grupo Brasileiro de Hotéis, para desenvolver ações promocionais com menor custo e dar maior visibilidade aos associados.

Outra alternativa para viabilizar os hotéis independentes é a atuação em nichos de

mercado que ainda não interessam às grandes redes internacionais. Os modernos conceitos de hotéis boutique e hotéis *design* já são vistos em operação no Brasil, bem como os flats exclusivos para a terceira idade e os chamados *Spas* urbanos.

Atualmente a hotelaria, principalmente aquela específica destinada ao lazer, como os resorts, trava uma intensa disputa com o setor de cruzeiros marítimos. Por ser ainda uma novidade no mercado nacional e incluir no seu custo o transporte, a acomodação e a alimentação; os cruzeiros têm atraído uma parcela considerável de turistas que antes escolhiam os hotéis de lazer localizados nas praias brasileiras como destinos de férias. A Associação dos Resorts do Brasil tem exercido grande pressão junto ao governo federal desde 2006, tendo assim conseguido aumentar a carga tributária das operadoras de cruzeiros para o pagamento de fretamento das embarcações. A hotelaria reclama ruidosamente do que chama de concorrência desleal dos cruzeiros marítimos em razão da diferença de tributação entre os dois setores. A Associação Brasileira de Representantes de Empresas Marítimas (Abremar) rejeita a ideia de que os cruzeiros concorram com os resorts, alegando que o setor também paga altos impostos, tendo inclusive elevado a arrecadação do porto de Santos em 66%, conforme De Paula (2008).

### 3.1.2. Transportes

Há de se considerar que no Brasil, país de dimensões continentais no qual o transporte ferroviário e marítimo são reduzidos, o movimento turístico depende quase que exclusivamente do transporte aéreo e rodoviário.

#### Transporte Aéreo

Seguindo uma tendência mundial, como coloca Santos (2000), o transporte aéreo iniciou, a partir da segunda metade da década de 1990, a formação de alianças estratégicas globais. *Star Alliance*, *Oneworld*, *SkyTeam*, *Wings* e *Qualifyer* tendem a dividir o mercado mundial da aviação em um oligopólio, no qual a competição será feita entre as alianças, e não mais entre as empresas isoladas. Naquele momento a Varig, visando sua internacionalização, associou-se à *Star Alliance* e afastou-se do mercado doméstico, pois a receita obtida em reais não cobria os crescentes custos em moeda estrangeira. Essa política acabou cedendo espaço no mercado doméstico à TAM, que a partir de 2001 tirou da Varig a histórica liderança neste mercado. O agravamento da crise financeira das empresas aéreas brasileiras deu-se principalmente em função da desvalorização da moeda nacional; da recessão econômica em mercados internacionais importantes e; da queda nas viagens internacionais, decorrente de atos terroristas em 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos. No início de 2001, com a entrada da empresa Gol no mercado doméstico, embora atuando mais intensamente nas principais capitais, mas usando a estratégia de operar com custos baixos, permitindo o barateamento das passagens (*low fair airlines*); dificultou ainda mais a situação das tradicionais empresas nacionais. Desde então, TAM e Gol destacam-se como expoentes do transporte aéreo de passageiros no mercado doméstico brasileiro.

Essa disputa acirrada pelo mercado interno contribuiu muito para o término das operações da Transbrasil, piorou a situação da Vasp, provocou o primeiro prejuízo operacional da TAM em dez anos e agravou a crise financeira da Varig. Esta última, outrora líder de mercado por décadas, foi obrigada a deixar a *Star Alliance* e foi posteriormente adquirida pela Gol, até então sua mais recente rival. Em outubro de 2008 a TAM anunciou a sua entrada na *Star Alliance*, ocupando o lugar deixado pela Varig e recolocando a América do Sul na rota da internacionalização aérea. Na visão das empresas aéreas, resta agora implementar um forte programa de redução de custos, redimensionar a equipe de trabalho,

retirar do mercado os voos com baixa ocupação e buscar a venda direta. O menor valor das comissões pagas e a integração vertical foram vistas como inevitáveis para diminuir o número de intermediários e fornecedores, o que atingiu duramente as agências de viagens e as operadoras.

### Transporte Rodoviário

O setor rodoviário sempre apresentou uma demanda crescente de passageiros em virtude da ausência de alternativas e dos altos preços cobrados pelo transporte aéreo. Esta cômoda situação se alterou com a entrada de empresas de baixo custo (*low fare*) no mercado aéreo como a Gol e Fly, dentre outras. Com o preço da passagem aérea se aproximando ao do transporte rodoviário, parte dos consumidores das viagens rodoviárias migrou para o avião, dificultando os negócios das empresas desse setor. Nesse sentido, as empresas rodoviárias passaram a melhorar a qualidade dos serviços, além de financiar as passagens e renovar a frota, ações que somadas ao alto valor do pedágio e à deterioração das estradas, têm contribuído para elevar seus custos.

A atual situação tem feito com que as empresas rodoviárias busquem novas alternativas. Assim, principalmente na região Nordeste, elas têm aproveitado o aumento do fluxo turístico aéreo para oferecerem rotas completas ligando os aeroportos das grandes cidades aos pequenos e médios municípios adjacentes. Outras empresas cadastraram-se como operadoras para realizarem fretamentos turísticos, sendo que algumas têm partido para novas alianças e fusões, buscando dessa forma criar condições para competirem com os preços baixos das tarifas aéreas. Este exemplo de integração não se expandiu para os demais componentes da rede de negócios do turismo pois, como coloca Paolillo (2001), as empresas regulares de transporte rodoviário não podem efetuar fretamentos turísticos, o que impede a parceria com as operadoras, responsáveis pela organização de roteiros e pacotes turísticos.

Tendo em vista que o foco do presente trabalho é a rede de negócios do turismo e a importância do transporte aéreo neste contexto, deixaremos de considerar nesta pesquisa o transporte rodoviário.

### 3.1.3. Agenciamento

#### Organizadora de Eventos

No Brasil, o setor de eventos iniciou também um processo de internacionalização com a vinda das duas maiores organizadoras de feiras do mundo: a Frankfurter Messe, que firmou parceira com a Guazzelli Associados e a Hannover Fairs, que optou por disputar o mercado brasileiro de forma independente. Com uma disputa mais acirrada, as grandes empresas tendem a procurar organizar também os eventos de médio porte, o que gera preocupação no setor de eventos como um todo. Apesar de não ser sua atividade-fim, as organizadoras recebem comissões ao intermediar a venda dos demais serviços turísticos, como passagens aéreas, hospedagem, locação de veículos e serviços receptivos. Isso as torna também competidoras das agências de viagem, bem como distribuidores de alguns dos seus fornecedores, como hotéis e transportadoras.

Essa complexa situação é ainda agravada pelo fato de muitas agências de viagem, operadoras turísticas e hotéis possuírem um departamento próprio de eventos que busca captá-los, organizá-los e executá-los diretamente, sem a presença da empresa organizadora de eventos. Ou seja, nesse caso inverso, os fornecedores das organizadoras de eventos são também seus concorrentes. Forma-se assim, um cenário em que não é possível definir

com exatidão os limites de atuação mercadológica de cada um desses setores dentro da rede de negócios do turismo. Essa complexa e singular situação, segundo a Revista dos Eventos (2002), faz com que o setor de eventos procure nos grandes centros, informalmente coordenar suas atividades com a movimentação da hotelaria, tentando assim estabelecer parcerias para fortalecimento da competitividade de ambos os setores. Os organizadores de eventos sabem que essa atividade passou a ser a alternativa mais viável para diversificar as fontes de receita dos hotéis, diminuindo os efeitos nocivos da sazonalidade turística, e aproveitaram para estreitar laços operacionais e estratégicos com a hotelaria.

### Agência de Viagem

O Decreto 84.934/1980 publicado pela Embratur (1980) diferencia as agências de viagem das agências de viagens e turismo, mais conhecidas como operadoras turísticas. Como esses dois grupos de agências mantêm relações bem distintas com os demais integrantes da rede de negócios, este estudo analisou-as separadamente, começando pelas agências de viagem. Por serem essencialmente distribuidoras, elas não são formadoras de preços, sendo remuneradas apenas através de comissões pelas intermediações feitas. A tecnologia da informação facilitou o acesso aos mais variados mercados, tornando esse sistema de remuneração um custo progressivamente dispensável aos produtores.

Tal situação acabou com o relativo e estável poder de negociação das agências de viagem, colocando-as em uma posição muito delicada dentro da rede. Em 2000, conforme coloca Tomelin (2001), chegou ao Brasil o movimento iniciado em 1998 nos Estados Unidos, que consistiu na diminuição de um terço do valor das comissões pagas pelas empresas aéreas às agências de viagem. Tal fato vem provocando uma longa e desgastante batalha judicial entre esses dois grupos de empresas, prejudicando sensivelmente seus relacionamentos na rede de negócios do turismo. As agências tentam, desde 1996, aplicar a estratégia de alteração do seu negócio, repassando aos clientes toda a comissão recebida e cobrando pelas tarefas que desempenha.

Esse novo sistema, chamado de *transaction fee* (tarifa de transação), vem sendo aos poucos praticado no mercado de viagens de negócios, mas há forte resistência em outros segmentos nos quais os clientes não querem pagar por um serviço que sempre lhes foi prestado gratuitamente. O repasse de comissões de valores cada vez menores não atrai mais o cliente de pequeno volume de negócios. Além desses problemas, as agências de viagem enfrentam ainda a concorrência de operadoras que eventualmente realizam algumas de suas atividades, bem como das organizadoras de eventos que também recebem comissões dos produtores turísticos quando fazem a intermediação de algum serviço.

### Operadora (Agência de Viagens e Turismo)

As operadoras, ao contrário das agências de viagem, não recebem comissões dos produtores, mas negociam preços com hotéis, empresas aéreas, locadoras de veículos e demais serviços receptivos; comercializando o conjunto desses serviços em forma de 'pacotes turísticos'. Por esta razão funcionam ao mesmo tempo como distribuidores e produtores turísticos. O movimento de redução dos gastos com pagamento de comissões também chegou ao setor de operações, que tenta diminuir, embora não com a mesma velocidade das empresas aéreas, a intermediação por parte das agências de viagens. Mais uma vez observa-se um cenário no qual o produtor e seu distribuidor disputam o mesmo mercado. Grandes empresas de outros setores do turismo decidiram criar suas próprias operadoras como a Varig Travel, TAM Viagens, Delta Vacations e Accor Turismo. Tal iniciativa visa uma reação ao poder de negociação das grandes operadoras.

Essa tentativa de verticalização de operações, segundo posicionamento de Ilya Hirsch, presidente da Braztoa, em declaração ao Jornal Panrotas (2002), foi encarada como uma invasão de mercado cuja reação provocou maior isolamento nas relações entre as operadoras turísticas e as agências de viagem e organizadoras de eventos. Além de tentar alcançar os consumidores sem a necessidade dos intermediários, as operadoras procuram também expandir suas oportunidades de negócios realizando, quando possível, atividades antes restritas aos dois integrantes da rede retro citados.

Além desses fatores, deve ainda ser citado que a busca pela venda direta por parte das empresas aéreas, aliada aos avanços tecnológicos, cria dificuldades à atuação das operadoras. É possível encontrar nos *sites* das empresas aéreas tarifas promocionais (tarifas *web*) mais baratas do que aquelas negociadas entre transportadoras e operadoras, que podem inclusive ser parceladas em até dez vezes. Os turistas que têm possibilidade de adquirir viagens com antecedência conseguem de forma facilitada e mais econômica contratar transporte, hospedagem e passeios diversos, tornando os pacotes turísticos tradicionais menos atraentes.

#### 4. METODOLOGIA

A grande contribuição desta pesquisa repousa na abordagem escolhida como foco de estudo: não analisar a estratégia das empresas turísticas isoladamente em seu segmento de mercado, mas inseridas em toda a rede de negócios do turismo. A ação cooperativa que visa à melhoria dos negócios de todo o setor no qual as empresas atuam, é muito mais uma ação estratégica de longo prazo do que uma oportunidade de negócio imediato. Esta pesquisa analisa a rede de negócios do turismo, buscando caracterizar suas inter-relações, procurando explicações para os problemas existentes e propondo alternativas para melhorar seu atual estágio de desenvolvimento.

Tendo em vista a escassez de trabalhos que analisam as relações entre os integrantes da rede de negócios do turismo, bem como sobre a complexidade desses relacionamentos, optou-se pela realização de um estudo exploratório. De acordo com Selltitz (1974), os estudos exploratórios são utilizados quando se deseja familiarizar-se com determinado fenômeno ou obter maior compreensão sobre determinado tema, como é o caso do objetivo desta pesquisa, que busca incrementar o conhecimento sobre o funcionamento da rede de negócios do turismo no Brasil.

De acordo com Boyd Jr. e Westfall (1987), existem três linhas de ação para realizar estudos exploratórios: estudo de dados secundários; investigação de indivíduos que podem dar informações sobre o assunto e análise de casos selecionados. Uma vez que o referencial teórico específico e os dados secundários sobre este tema são escassos, optou-se por coletar informações sobre o tema junto aos participantes da rede de negócios do turismo.

A obtenção de dados sobre a maturidade de uma rede de negócios do turismo exige colaboração e conhecimento aprofundado por parte dos profissionais especialistas no assunto que foram entrevistados. Para tanto, escolheu-se como instrumento de coleta a entrevista pessoal semiestruturada com os dirigentes das principais entidades e empresas do setor, buscando-se selecionar profissionais com notório conhecimento sobre o funcionamento da rede e de suas implicações estratégicas e de relacionamento. O roteiro de entrevista formulado era composto por questões relativas ao foco de estudo, mas disponibilizava espaço para que os respondentes pudessem interagir com o pesquisador, inclusive alterando a sequência das questões, conforme a conveniência da entrevista. As

quinze sessões de entrevista foram realizadas nas respectivas dependências disponibilizadas pelos entrevistados, o que comumente correspondia ao próprio local de desempenho das atividades profissionais destes.

Como o estudo engloba um universo populacional formado por públicos bastante heterogêneos, dividiu-se essa população em duas categorias: entidades representativas e empresas privadas do setor turístico, sendo esta última subdividida por segmento pesquisado. Assim, ao todo foram efetuadas quinze entrevistas: quatro com associações de classe e onze com empresas privadas (duas operadoras, três pertencentes à hotelaria, três agências de viagem, duas atuantes no setor de transportes aéreos e uma organizadora de eventos. A amostra dos respondentes foi selecionada de forma não probabilística e por escolha justificada. Para tanto, o critério utilizado baseou-se na revista Flap Internacional (2001) no caso de empresas aéreas e no Guia Quatro Rodas Brasil (2007) em relação aos hotéis, além de informações obtidas com profissionais atuantes do setor. As respostas foram agrupadas por setores e, em seguida, foi realizada uma análise cruzada do conteúdo das respostas setoriais para melhor compreensão dos relacionamentos entre os diversos integrantes da rede de negócios do turismo.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em razão da diversidade de pontos de vista, houve a necessidade de examinar os resultados através de diferentes aspectos. Inicialmente são apresentados os principais resultados obtidos com relação aos aspectos investigados e, posteriormente, uma análise comparativa dos resultados setoriais obtidos na pesquisa, em que são identificados alguns pontos de estrangulamento da rede. Logo após, há a apresentação de uma conclusão a respeito da evolução da rede de negócios de turismo, além da apresentação gráfica sobre o nível dos relacionamentos investigados.

### **5.1. Resultados Gerais**

A partir das informações colhidas junto aos profissionais arguidos, pode-se elencar as seguintes considerações:

1. Poucos entrevistados relacionam espontaneamente fatores diretamente ligados à rede de negócios do turismo como importantes ao sucesso no seu ramo de atividade. A maioria dos respondentes simplesmente ignora essa rede, apontando o sucesso como consequência de fatores internos da organização, tais como recursos humanos, experiência e qualidade do serviço;
2. Boa parte dos entrevistados visualizou mudanças significativas na rede de negócios do turismo: verticalização de operações, vendas diretas, diminuição na remuneração dos distribuidores, parcerias estratégicas e uso de Internet;
3. Nove dos quinze entrevistados apontam os hotéis como detentores da maior parcela de lucro gerado pela rede de negócios do turismo, seguidos pelas organizadoras de eventos, operadoras e empresas de transportes. Já as agências de viagens constituem o elo mais fraco dessa cadeia;
4. Apenas três entrevistados disseram haver cooperação entre os competidores dentro da rede de negócios do turismo. Quanto à integração entre os diversos

componentes dessa rede, a pesquisa mostrou resultados igualmente negativos, com apenas três respondentes tendo uma visão mais positiva em relação a isso;

5. Os entrevistados apresentaram ideias muito superficiais e pouco definidas sobre como elevar o grau de integração dentro da rede de negócios do turismo, pois argumentaram que isso não fazia parte de suas preocupações cotidianas. Genericamente, as opiniões giraram em torno de maior diálogo entre as empresas e maior profissionalismo no setor, entendendo-se por profissionalismo a questão da ética nas relações de negócio;
6. De maneira geral, os empresários do setor não acreditam na evolução de uma rede de negócios do turismo mais forte para o setor como um todo. A visão está muito centrada ao nível operacional, vislumbrando-se muito pouco o nível estratégico. A visão de vantagem competitiva é desconhecida e a dissociação entre os elementos da rede é grande. A falta de visão de rede e o desconhecimento das vantagens de operar com maior nível de integração e cooperação ficaram evidentes.

Além das evidências dispostas acima, fica claro que a atuação das entidades representativas do setor é considerada fraca pelos entrevistados. Elas possuem atuação muito mais operacional do que estratégica, além de não trabalharem no desenvolvimento de bons relacionamentos dentro da rede de negócios do turismo. Na visão dos pesquisados, as entidades possuem papel meramente decorativo, não tendo a força necessária em âmbito federal. Percebe-se nesse aspecto que a tese de Gonçalves (1990), já citada no item 2, sobre a estabilidade das redes está longe de ser aplicada no setor turístico, já que nenhum membro parece exercer o papel institucional ou relacional necessário.

Uma análise das ações dessas entidades mostra que a Abeoc (Associação Brasileira de Empresas de Eventos) conhece a importância dos aspectos relacionados à cadeia produtiva do seu setor, que inclui a atividade turística como um todo. É a entidade que mais atua estrategicamente, tendo já realizado algumas ações regionalizadas no sentido de integrar melhor todo o setor turístico. A Abih (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) é a entidade que atua com maior força na defesa dos interesses específicos dos seus associados, embora não tenha ainda direcionado seu poder para a integração da rede de negócios.

## 5.2. Resultados Setoriais

Estreitando-se a compreensão dos resultados a partir de um ponto de vista setorial, foi possível delinear as seguintes considerações:

1. Hotelaria: seus participantes apresentam bom nível de integração apenas com o setor de eventos, o que lhe confere menor dependência aos distribuidores tradicionais. Não se sentem parte integrante da rede de negócios do turismo, mas sim da rede de negócios do mercado de hospedagem. Este setor, já apontado como aquele que fica com o maior lucro da rede, não assume esse papel, não exercendo ainda nenhuma liderança para o desenvolvimento da rede. Sua omissão nessa tarefa pode ser considerada o primeiro ponto de estrangulamento da rede de negócios do turismo;
2. Organizadora de Eventos: o setor não apresenta bom nível de cooperação entre as empresas que o compõem, apresentando ainda baixo grau de integração com os demais participantes da rede, com exceção dos hotéis, com quem tem feito

aproximações estratégicas. Demonstrou preocupação com a evolução da rede de negócios do turismo e assumiu, de forma recente e embrionária, o papel de liderança do processo de forma planejada. É o setor que tem a maior percepção de visão de vantagem competitiva através de operação em rede de negócios;

3. Operadoras: possuem ainda forte poder sazonal de negociação, mas não o utilizam para influenciar a integração e o desenvolvimento da rede de negócios do turismo. Existe uma cooperação entre operadoras, porém uma desintegração com os demais setores. As empresas operadoras baseiam suas estratégias de atuação na diminuição do poder de seus distribuidores. Como o setor negocia diretamente com os demais componentes da rede de negócios seria, portanto, o maior beneficiado imediato com a integração da rede de negócios do turismo. Sua fraca contribuição nesse sentido é o segundo ponto de estrangulamento da evolução da rede de negócios de turismo;
4. Agências: apresentam cooperação apenas entre as maiores empresas do setor, havendo competição predatória em relação às demais. Todos os outros setores investigados negam possuir integração com as agências de viagens, que são consideradas as integrantes mais fracas da rede. Por essa razão, constitui-se no setor mais prejudicado com os conflitos dentro da rede de negócios do turismo, principalmente em função da venda direta e da invasão de mercados;
5. Transporte aéreo: não há cooperação entre as concorrentes nacionais em razão dos interesses firmados por ocasião das alianças internacionais das quais fazem parte. O setor não vê seus distribuidores como parceiros essenciais, mas como intermediários que podem ser suprimidos, caminhando-se assim rumo à verticalização de suas operações. Além disso, não possui uma visão de rede de negócios e, portanto, não identifica vantagens competitivas em participar de uma rede dessa natureza. A estratégia de enfraquecimento de seus distribuidores e a visão vertical de negócio são fatores determinantes para a identificação do terceiro ponto de estrangulamento da evolução da rede de negócios do turismo.

### **5.3. Integração dos Setores na Rede de Negócios do Turismo**

Foi possível identificar os diferentes níveis de integração existentes entre cada um dos setores da rede de negócios de turismo analisada: busca de parcerias, relacionamentos puramente comerciais e os conflitos de interesses. Dessa forma, ficam evidenciadas as relações conflitantes entre agências de viagens, operadoras e transportadoras aéreas que ao longo dessa pesquisa mostraram-se quase mutuamente excludentes. Isso porque o fortalecimento de um integrante depende do enfraquecimento ou do isolamento do(s) outro(s). Além desse aspecto, a Figura 2 demonstra nitidamente o movimento generalizado de todos os integrantes da rede de negócios do turismo em busca do consumidor final - o cliente turista.

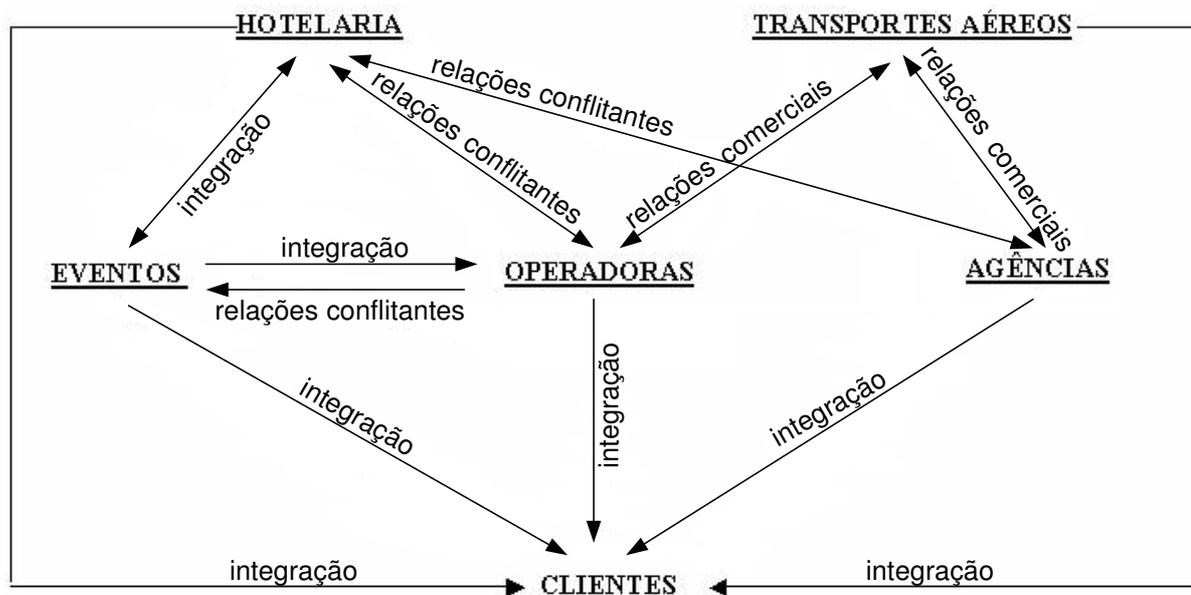


Figura 2 - Integração entre os setores investigados na rede de negócios  
Fonte: elaborado pelos autores.

## 6. CONCLUSÃO

A dificuldade em conseguir entrevistas com líderes de empresas e entidades representativas do setor foi o maior obstáculo encontrado por este estudo. E mesmo quando conseguidas, as entrevistas tiveram que ser conduzidas com cuidado para extrair informações relevantes, pois o público pesquisado demonstrou receio de que o desconhecimento sobre o assunto e eventuais críticas a setores ou entidades, os comprometessem.

Mesmo assim o presente estudo identificou um cenário de estagnação com relação à qualidade dos negócios gerados dentro de sua rede de valor, e ainda que há muito a ser feito em termos de cooperação e integração dentro dessa indústria. De modo geral, a pesquisa de campo não identificou claramente uma rede de negócios do turismo propriamente dita, mas um setor que apresenta alguns negócios comuns inerentes a um agrupamento de empresas complementares. O nível de integração é baixo, não havendo percepção clara do papel de cada integrante na rede, o que prejudica o desempenho do setor como um todo. De forma complementar, não há identificação clara dos limites de atuação de cada setor no mercado turístico, incorrendo-se ainda que os interesses individuais sobrepõem-se aos interesses comuns dos membros da rede de negócios desse setor.

Essa situação pode favorecer uma ou outra empresa isoladamente, mas não leva o setor à consolidação de uma rede de negócios fortalecida para atuar num ambiente turbulento e competitivo. A pesquisa desenvolvida evidencia que a configuração de cada integrante e sua posição na rede de negócios não é um tema preocupante para empresas importantes do turismo e, tampouco, para as suas entidades representativas. Além disso, os relacionamentos tecidos dentro dessa rede de negócios são, em sua maioria, conflitantes e caminham para o isolamento de alguns integrantes. Esses conflitos estão provocando alterações profundas na composição de forças dentro da rede de negócios, que são acompanhadas com passividade por parte dos setores apontados como dominantes da

rede, a saber: hospedagem e organização de eventos. Se mesmo os protagonistas da rede não estão imbuídos de sua importância como líderes condutores na busca pelo fortalecimento da rede de negócios, que dirá os demais participantes com menor expoência. Apesar disso, o setor de eventos tem planos de fomento à integração da rede de negócios do turismo, mas procura fazê-lo com os componentes mais interessantes ao seu fortalecimento: a hotelaria e as operadoras. Como as agências de viagens ficaram fora desse processo de integração, seu isolamento fica ainda mais evidente e acelerado.

Outra conclusão importante está relacionada à percepção averiguada pela hotelaria. Como os hotéis oferecem um produto único e não podem ter o seu mercado invadido, sentem-se imunes à verticalização e não veem ameaças à sua posição de liderança. Talvez por isso esse setor tenha preferido ficar de fora das disputas de poder dentro da rede de negócios. O caos formado por relacionamentos tão díspares entre empresas com visões antagônicas de negócios, parece não estimular o setor hoteleiro a tentar organizar o desenvolvimento da rede de negócios do turismo. É pouco provável, no entanto, que a hotelaria considere-se tão fortalecida a ponto de dispensar seus parceiros de negócios, continuando assim a ser omissa em relação ao seu papel de liderança da rede de negócios do turismo.

Com a saída ou enfraquecimento de alguns integrantes, espera-se que a hotelaria passe a comandar o processo que o setor de eventos já tenha iniciado. As dificuldades de organização no atual cenário caótico estimulam a posição dos hotéis, que não enxergam benefícios em um envolvimento neste momento, já que o processo de acomodação de conflitos e forças ocorrerá naturalmente.

O estudo evidenciou os três diferentes níveis de integração existentes entre os setores analisados dentro da rede de negócios de turismo, quais sejam: a busca de parcerias, os relacionamentos puramente comerciais e os conflitos de interesses existentes. Foram detectadas relações conflitantes entre agências de viagens, operadoras e transportadoras aéreas. Tal ocorrência demonstra que o fortalecimento de um integrante depende do enfraquecimento ou isolamento de outro(s). Não obstante, de forma generalizada pôde-se observar que todos os integrantes da rede de negócios do turismo buscam ativamente o consumidor final, ou seja, o cliente turista.

Finalizando, pode-se dizer que, de acordo com o que foi apreendido nas entrevistas, a importância da rede de negócios e sua estratégia competitiva não fazem parte da preocupação de seus participantes. Eles estão mais interessados em resolver seus problemas operacionais de curto prazo, visando sua sobrevivência e lucratividade imediata. Em vista disso, não percebem que a integração e a cooperação dentro da rede poderiam incrementar o negócio turismo para todos os seus membros, ainda que em diferentes proporções. Na verdade, não foram apresentadas propostas bem definidas para melhorar o nível de relacionamento entre os participantes. Colocou-se apenas que seria importante incentivar o diálogo entre os diferentes segmentos do turismo, a fim de que seus interesses individuais fossem canalizados para objetivos comuns. Porém, os entrevistados deste estudo não se mostraram animados que esse diálogo promova resultados efetivos no curto prazo. Entretanto, é essencial que essa atitude seja iniciada o mais breve possível visando atender as necessidades urgentemente requeridas no atual momento que o turismo nacional atravessa.

Procurar entender o funcionamento da rede de negócios do turismo é, por si só, um grande desafio tanto para pesquisadores quanto para gestores interessados nesse tema. Portanto, apesar da limitação imposta pela natureza não probabilística da pesquisa, as conclusões aqui destacadas apresentam-se como importantes indicativos à evolução do setor turístico. Ao delimitar o contorno dos problemas que impedem o desenvolvimento do turismo, esta pesquisa busca contribuir para que a própria indústria turística perceba suas

deficiências estruturais, enxergando mais facilmente o potencial de melhoria da qualidade de seus negócios, seguindo assim um caminho evolutivo natural que o atual cenário competitivo de fato exige.

Entretanto, esse caminho só pode ser trilhado se aspectos danosos ao desenvolvimento da rede de negócios do turismo forem corrigidos. É factível afirmar que se a hotelaria insistir em não exercer a sua liderança e o setor de operações não perceber que pode ser o próximo integrante a ser isolado pela falta de integração, o desenvolvimento dessa rede tende a regredir. Para evitar essa involução é recomendável que o início do processo de conscientização parta de associações de classe, e não de uma empresa isolada ou ainda de um pequeno grupo de empresas. A Abeoc e Abih parecem ser as entidades com maior capacidade para mobilização de seus membros e, portanto, as mais indicadas para esse esforço inicial.

Dada a situação identificada por este estudo, sugere-se uma sequência de quatro passos, ou momentos, para fortalecimento da estrutura da rede de negócios do turismo a partir da atuação dessas duas entidades:

1. Em um primeiro momento, a Abeoc anunciaria de forma clara ao mercado a sua disposição de articular a rede de negócios do turismo, conscientizando as empresas que representa sobre os ganhos para todo o setor de eventos, mas desde que elas também busquem individualmente essa integração;
2. A Abeoc estreitaria ainda mais os laços com a hotelaria e estimularia a Abih a comandar a evolução da rede de negócios. Utilizaria para esse fim o bom relacionamento entre as entidades, além de argumentos sobre os benefícios concretos da integração total da rede;
3. A Abih conscientizaria seus membros sobre a importância dessa integração para o setor hoteleiro, bem como para cada hotel individualmente;
4. Com as duas maiores forças do setor engajadas efetivamente nessa articulação, os demais integrantes da rede se sentiriam pressionados a participar da articulação promovida pelos setores hoteleiros e de eventos.

Apesar de a hotelaria ser vista como o elo mais forte dessa rede e, portanto, a que naturalmente poderia exercer o papel que Gonçalves (1990) chamou de institucional, percebe-se que a Abeoc seria a mais indicada para essa atuação. Essa escolha justifica-se pelo fato da Abeoc apresentar uma melhor percepção em relação às demais entidades no que se refere ao conceito e valorização da rede de negócios. Além disso, essa entidade é mais respeitada, além de ser reconhecida como uma entidade de maior neutralidade, já que não possui histórico de disputas judiciais e manobras políticas contra qualquer outro integrante da rede. Como o papel institucional trabalha no sentido de legitimar as ações da rede, essa respeitabilidade torna-se fator primordial para que os objetivos dessa atuação sejam alcançados.

Iniciado o trabalho de legitimidade da rede pela Abeoc, a articulação da rede de negócios necessita que outro agente cumpra o papel relacional, cuidando das resoluções de conflitos entre os participantes. Com a posição de representante do elo mais forte da rede, a Abih teria condições de exercer essa função melhor do que outros atores envolvidos no processo. Caberia então ao setor hoteleiro, a tarefa de comandar a evolução dos relacionamentos e propiciar a melhoria da qualidade dos negócios gerados dentro dessa rede.

Por fim, cabe dizer que o presente estudo é uma investigação exploratória e carece de estudos pormenorizados sobre a situação de redes de negócios regionais do turismo. Em

determinados mercados, a configuração de rede pode ser mais estruturada e uma análise dos fatores que a levaram a esse estágio pode contribuir para a melhoria da rede desse setor em nível nacional. Estudos quantitativos devem ser realizados a fim de estimar de maneira mais concreta os benefícios propiciados pela melhor integração dentro da rede de negócios. Conforme identificado por este estudo, a maior parte dos membros da rede coloca os interesses particulares acima dos coletivos, e somente se mostrariam propensos a contribuir com a integração sugerida se percebessem nessa ação ganhos individuais, ainda que em longo prazo. Estimativas sobre margem de lucro, redução de custos e valor adicionado aos consumidores devem ser apresentadas com a mesma importância da argumentação qualitativa acerca dos ganhos competitivos para o setor turístico.

## REFERÊNCIAS

- ACERENZA, M. A. **Promoção turística**: um enfoque metodológico. São Paulo: Pioneira, 1995.
- AMARAL, A. W. Terceiro setor e políticas. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 54, n. 2, 2003.
- BENI, M. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.
- BIGNAMI, R. **A imagem do Brasil no turismo**: construções, desafios e vantagens competitivas. São Paulo: Aleph, 2002.
- BOVET, D. **Redes de valor**. São Paulo: Negócio, 2001.
- BOYD JR., H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**: texto e casos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1987.
- CANDIDO, G. A. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, Campinas, 2001. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2001.
- CARVALHO, V. Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia. In: LAGE, B.; MILONE, P. C. (Orgs.). **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- COSTA, H. A. **Contribuição das redes de pequenas e médias empresas para a competitividade de destinos turísticos**: estudo comparativo entre Laguna e São Francisco do Sul (SC). 149 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2005.
- DE PAULA, F. L. Cruzeiros marítimos podem subir de preço. **Jornal do Turismo**. São Paulo, 24 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.jornaldeturismo.com.br/noticias/28-cruzeiros/17376-cruzeirosmaritimospodemsubirdepreco.html>>. Acesso em: 03 nov. 2008.
- DIAS, R.; PIMENTA, M. A. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. **Decreto nº 84.934/1980**. Brasília: DOU, 1980.
- FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. **Arando o mar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- FLAP INTERNACIONAL. Aviação comercial na América Latina. **Flap Internacional**. Edição especial. São Paulo: Spagat, n. 349, nov. 2001.

FURLANETTO, E.; ZAWISLAK, P. Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV., Florianópolis, 2000. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2000.

GARRIDO, I. M. D. A. **Modelos multiorganizacionais no turismo**: cadeias, clusters e redes. Salvador: Secretaria da cultura e turismo, 2002.

GAZETA MERCANTIL. Panorama setorial da indústria hoteleira. **Gazeta Mercantil**. São Paulo: Gazeta Mercantil, abr. 1999, v. 1.

GONÇALVES, M. Contribuição ao estudo dos processos de interdependência organizacional e tecnológico. 212 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

GUIA QUATRO RODAS. **Guia de turismo Brasil**. São Paulo: Abril, 2007.

LAGE, B.; MILONE, P. C. (Orgs.). **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. **Tourism Management**, London, v. 27, n. 6, p. 1141-1152, Dec. 2006.

PANROTAS – Jornal Panrotas. Entrevista com Ilya Hirsch. **Jornal Panrotas**. São Paulo: Panrotas, 28 maio 2002.

PAOLILLO, A. M. **Transporte e turismo**: conhecimentos fundamentais para o bacharel em turismo no Brasil. 178 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

**Tourism Management**, London, v. 24, n. 2, p. 203-216, Apr. 2003. PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. Os caminhos da lucratividade. **HSM Management**. São Paulo, n. 1, p. 88-94, mar./abr. 1997a.

\_\_\_\_\_. A hora da estratégia. **HSM Management**. São Paulo, n. 5, p. 7-10, nov./dez. 1997b.

REVISTA DOS EVENTOS. O setor de eventos. **Revista dos Eventos**. São Paulo: RE, fev. 2002.

RODRIGUES, A. B. **Turismo e espaço**: rumo a um conhecimento transdisciplinar. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

SANTOS, A. H. Mudanças no mercado de transporte aéreo brasileiro e decisões estratégicas: O caso da empresa aérea Varig. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV., Florianópolis, 2000. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2000.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.

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

TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo**: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

WAHAB, Salah-Eldin Abdel. **Introdução à administração do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1977.

WTO – World Tourism Organization. **O que é turismo?** WTO, 2008. Disponível em: <<http://www.unwto.org/index.php>>. Acesso em: 12 fev. 2008.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.