



Cadeia Global de Valor

Setor de Turismo

Autores:

- Diego Bonaldo Coelho
- Agatha Cesar Lopes de Araujo
- Aline Nogueira Cardoso
- Carolina Pittavino
- Sophia Blasotti Leocadio

Índice

Apresentação.....	3
Mapeamento da Cadeia Global de Valor	5
Etapa 1: Estrutura input-output.....	5
Etapa 2: Escopo geográfico	12
Etapa 3: Governança	18
Etapa 4: Contexto Institucional.....	20
Perspectivas e dinâmicas de competitividade da Cadeia Global de Valor	23
Considerações Analíticas	28
Referências Bibliográficas.....	30
Anexo 1	35
Anexo 2	36

Apresentação

O setor de turismo é um dos setores da economia mundial mais diversificados, uma vez que é composto de diversas atividades realizadas por indivíduos durante as suas viagens e estadias em locais diferentes de onde vivem, com fins pessoais ou empresariais, tornando-se um fenômeno social, cultural e econômico (UNWTO, 2017). O turismo possui grande interação com outros setores, tanto direta quanto indiretamente, além de auxiliar a cooperação entre os países, gerando empregos, desenvolvimento, crescimento econômico e melhoria na infraestrutura de muitas regiões.

Em 2016, o setor teve um faturamento de US\$7,6 trilhões, equivalente a 10,2% do PIB mundial. Foi responsável por 1 em cada 10 empregos no mundo e correspondeu a 4,4% de todo o capital investido internacionalmente (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2017). Segundo a World Travel & Tourism Council (2017), uma das principais organizações mundiais do setor, o turismo deve continuar se desenvolvendo pelos próximos anos, sendo que, em 2027, estima-se que representará 11,4% do PIB mundial, 11,1% dos empregos e 5% do capital investido.

Apesar dos diversos desafios enfrentados pela economia mundial, o turismo também apresenta um desenvolvimento acima da média mundial por sete anos seguidos, crescendo cerca de 4% ao ano. Em 2016, por exemplo, foi registrado que 1,2 bilhão de pessoas viajaram pelo mundo - um aumento de 46 milhões de turistas internacionais em relação ao ano anterior. Esta forte evolução do setor ocorreu a partir de 2008 e, desde então, houve um crescimento de 300 milhões de turistas que realizam viagens internacionais, fazendo com que locais menos desenvolvidos e com menos tradição no turismo, tais como África, Ásia e América do Sul, tivessem grande progresso em sua economia (UNWTO, 2017).

Tendo em vista esta magnitude e complexidade do setor, é fundamental que, para analisá-lo, a sua cadeia de valor seja mapeada internacionalmente, com objetivo de apreender a sua lógica de funcionamento, organização e expansão, permitindo um olhar mais preciso acerca de seus impactos socioeconômicos e dinâmicas competitivas. Nesse sentido, o presente trabalho realiza um mapeamento da cadeia global de valor do setor de turismo, a partir da abordagem de Gereffi e Fernandez-Stark (2011).

O mapeamento da cadeia global de valor se torna importante devido à nova realidade econômica global, na qual as estratégias empresariais foram direcionadas para a otimização das atividades produtivas. Nesse processo, as empresas do setor buscam agregar valor em cada uma de suas atividades, assim como reduzir seus custos e maximizar seus resultados com a exploração de vantagens apresentadas pelos países. Afinal, a cadeia global de valor é composta por todas as atividades realizadas por uma ou mais empresas, dispersas geograficamente, que compreendem desde a concepção de um produto ou serviço até o seu uso final. Portanto, com o seu mapeamento, deve ser possível identificar as alterações dos padrões globais de produção, e assim observar as interações entre as atividades e atores dispersos pelo mundo e as regras institucionais que formatam e impactam o setor (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2011).

Para este mapeamento, adotou-se os conceitos desenvolvidos por Gereffi e Fernandez-Stark (2011) sobre CGV, nos quais são identificados quatro dimensões propostas pelos autores, sendo estas: estrutura input-output, na qual é descrito todos os processos e atividades-chaves para que o serviço ocorra desde o seu conceito até a chegada no cliente final; escopo geográfico, que mostra a dispersão geográfica de cada atividade da cadeia em dimensão mundial; governança, na qual é possível identificar o controle e a coordenação da cadeia entre os players presentes no setor; e, por fim, o contexto institucional, que apresenta as organizações, políticas e acordos internacionais, regionais e locais que são de grande importância para a cadeia global do turismo. Após o estudo dessas dimensões, será apresentada a análise de algumas variáveis competitivas do setor para então sugerir uma estratégia de internacionalização de um elo da cadeia.

Mapeamento da Cadeia Global de Valor

Etapa 1: Estrutura input-output

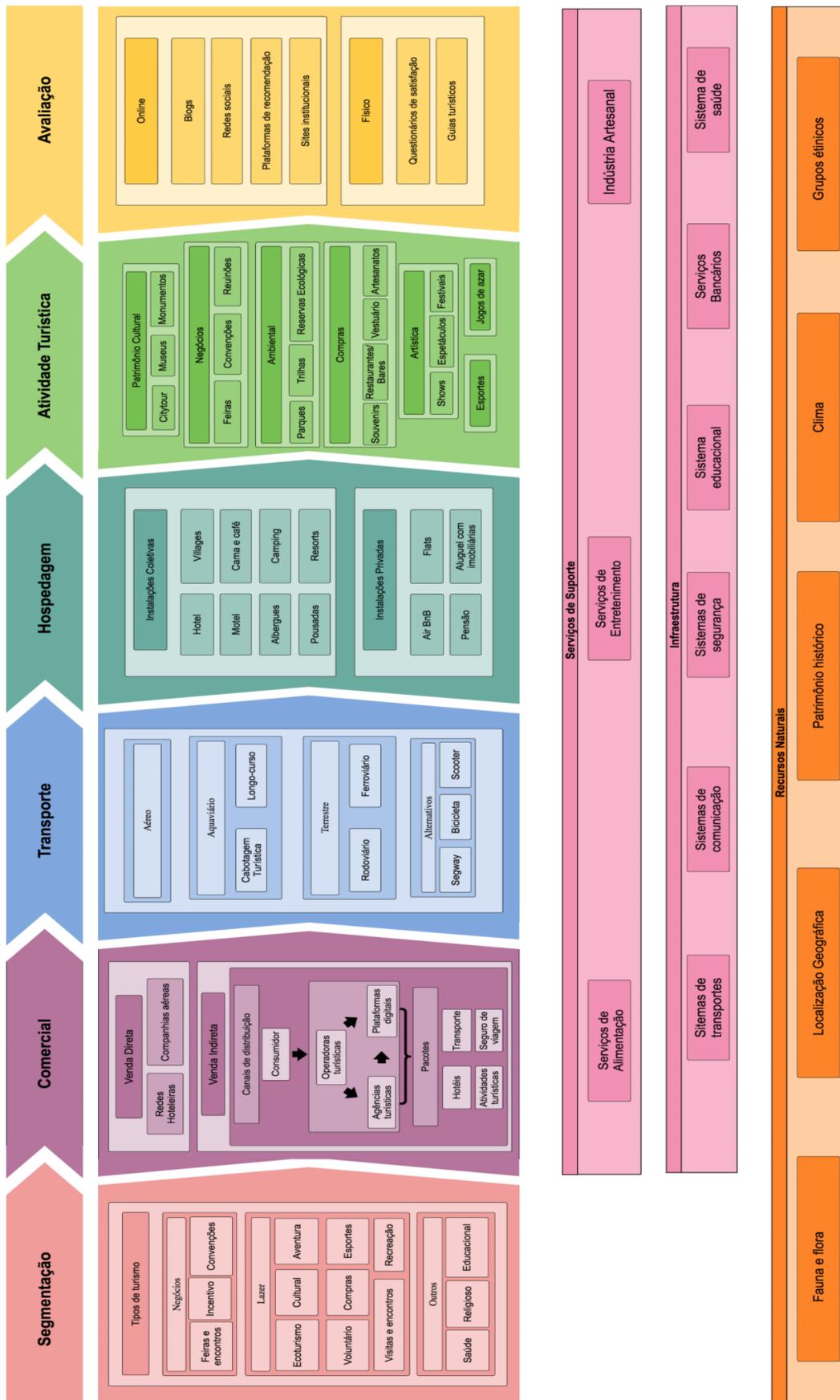
A cadeia global de valor (CGV) é um fenômeno que surgiu a partir a internacionalização das empresas. Caracteriza-se por uma série de atividades que empresas, trabalhadores e instituições de apoio realizam para levar um produto ou serviço desde sua concepção até o uso final pelos consumidores organizada globalmente (DALY; GEREFFI, 2017). Um dos principais elementos para mapear uma CGV é observar a sua estrutura *input-output*, por meio da qual se identifica todos os processos e atividades-chave de transformação, que, ao conformar um conjunto de atividades que agregam valor, revela um fluxo de bens/serviços tangíveis e intangíveis crítico para mapear e analisar a lógica e características dos diferentes estágios e elos da cadeia (GEREFFI, 2017).

O levantamento de dados para identificação *input-output* foi feito principalmente a partir de textos acadêmicos sobre a CGV do turismo, os quais contemplam diversidade de autores oriundos de diversas regiões e filiações institucionais. O que permitiu uma visão e abordagem mais ampla e completa da cadeia do turismo, uma vez que essas diferentes formações e influências teóricas trazem múltiplas perspectivas. Ressalta-se, também, que, além dos textos acadêmicos, foram utilizados conceitos de importantes instituições do setor, como a Organização Mundial do Turismo (OMT) e o World Travel & Tourism Council (WTTC).

Para a UNWTO, agência especializada da ONU para promoção do turismo responsável, sustentável e de acesso universal, esse setor é estratégico, capaz de gerar diversas oportunidades de emprego e de diminuir a pobreza nos países em desenvolvimento, uma vez que envolve, direta e indiretamente, outros setores, sendo reconhecido como uma área importante para gerar negócios e atrair investimentos. Com isso, a sua lógica de valor precisa ser analisada mediante às peculiaridades de todas as suas atividades-chave. Para isso, uma perspectiva relevante para a sua estrutura *input-output* divide a sua cadeia de atividades em seis elos principais, conforme a Figura 1, sendo eles:

- Segmentação: a escolha do turista pelo tipo de turismo que será realizado.
- Comercial: os canais de distribuição disponíveis para as compras da viagem.
- Transporte: o meio pelo qual o turista chegará e se deslocará no seu destino.

- Hospedagem: as instalações presentes no local para os turistas se acomodarem.
- Atividades Turísticas: todas as atividades realizadas pelos turistas no destino.
- Avaliação: o feedback dos turistas sobre as experiências que vivenciaram.



A estrutura input-output da cadeia tem como primeiro elo a atividade de segmentação, na qual o turista pode utilizar diversos critérios para segmentar a sua viagem. Neste caso, ao se iniciar uma viagem a pessoa deve escolher, primeiramente, qual o tipo de turismo que será realizado. Dentre estes tipos existem o turismo de negócios, de saúde, religioso, educacional e de lazer, sendo que este último possui algumas subcategorias, como ecoturismo, cultural, aventura, voluntário, compras, esportes, visitas e encontros e recreação. A partir desta definição, o turista consegue planejar o resto da viagem, de acordo com a finalidade do deslocamento.

Com esta decisão, o turista deve pesquisar os meios para realizar esta viagem, encontrando os agentes presentes no elo comercial. Este elo engloba todos os canais de distribuição disponíveis para que um viajante consiga comprar sua viagem, desde transporte e hospedagem até as atividades realizadas no destino. Além disso, é composto pelos sistemas de comunicação presentes nas regiões, formados por diversas plataformas online, que permite o turista realizar as compras tanto por meio de vendas diretas como por vendas indiretas.

A venda direta ocorre quando o turista tem contato direto com as redes hoteleiras e as companhias aéreas, buscando maior flexibilidade para organizar a sua viagem e maior segurança em contato com o fornecedor final. Já as vendas indiretas, na qual o turista busca por um ou mais intermediários, que têm contato com as diversas empresas que fazem parte do setor, a fim de poupar tempo no planejamento da viagem. Estes intermediários são as agências de viagem e as operadoras turísticas, que utilizam as plataformas digitais, tanto próprias quanto de terceiros, para atender as demandas e necessidades de seus clientes.

Como um modo de agregar valor ao serviço prestado, tanto as operadoras quanto as agências oferecem diversos pacotes de viagens que podem englobar transporte, hospedagem, seguro viagem (obrigatório em alguns países) e atividades turísticas, entre elas *city tours*, passeios, restaurantes, ingressos, entre outros, e que possuem preços melhores do que se adquiridos separadamente. Muitas vezes, estes intermediários se comunicam entre si para criarem os pacotes, uma vez que existem tanto intermediários especializados em certos grupos de turistas ou em uma determinada região quanto

intermediários que possuem uma maior diversificação de atividades, fazendo com que um precise do outro para oferecer melhores serviços e expandir a sua gama de clientes.

Após a escolha do tipo de venda, o elo seguinte é o de transportes, estruturado tanto pelo meio no qual o turista chegará ao seu destino quanto como ele se locomoverá neste local. Segundo a Classificação Internacional Uniforme das Atividades Turísticas (CIUAT, sigla em espanhol), existe três tipos de transportes, que são os mais utilizados: o aéreo; o aquaviário, podendo este ser de cabotagem turística, quando navega em um único país, ou de longo-curso, quando navega em mais de um país; e o terrestre, este sendo tanto ferroviário quando rodoviário (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011). Além destes, há os transportes alternativos como bicicletas, segway e scooter, que são mais usados no deslocamento interno do destino. A infraestrutura deste elo é de grande importância, uma vez que a falta dela e/ou os maus cuidados em aeroportos, estradas e ferrovias dificultam a realização das atividades turísticas e a movimentação de turistas.

Ao chegar no destino, o turista busca por um modo de se instalar no local, apresentado no elo de hospedagem, que é composto por uma série de acomodações que o turista pode se instalar no seu destino e escolhidas a partir da necessidade do consumidor ou de acordo com as opções que o local proporciona. Devido a grande variedade de instalações e de demandas dos turistas, estes estabelecimentos possuem algumas classificações, de acordo com sua qualidade e variedade dos serviços oferecidos, infraestrutura, entre outros, que são analisadas pelos turistas na escolha da hospedagem. Estas classificações podem ser identificadas por meio de números (1^a, 2^a e 3^a classes), símbolos (estrelas) ou letras (a, b, c, etc) (RIBEIRO, 2011).

Além disso, as acomodações presentes no elo podem ser englobadas em dois grandes grupos, as acomodações coletivas e as acomodações privadas. As acomodações coletivas são compostas por estabelecimentos que comportam certo número de pessoas de uma única vez, que não necessariamente interagem entre si, e que, geralmente, são propriedades de pessoas jurídicas para turistas que ficarão instalados por pouco tempo. Dentre este tipo de acomodações estão hotéis, villages, motéis, café e cama, albergues, camping, pousadas e resorts. Já as acomodações privadas são propriedades de pessoas físicas, que disponibilizam o espaço para que turistas possam alugar e se instalarem, por

curtos ou longos períodos, como é o caso de estudantes intercambistas ou pessoas que terão que morar temporariamente em um novo local. Dentre as opções desse tipo de acomodação estão AirBnB, flats, pensões e aluguéis com imobiliárias.

Após se instalar no local, o turista busca pelo elo de atividades turísticas, ou seja, as atividades realizadas pelos turistas no seu destino escolhido que atendem a finalidade da viagem. As atividades são realizadas em todos os tipos de turismo mencionados no elo de segmentação e as empresas estão proporcionando cada vez mais opções de pacotes com novas atividades como modo de agregar valor ao seu serviço, devido à grande variedade de opções presentes no elo e ao acesso de informações por parte dos turistas.

Dentre os tipos de atividades turísticas para o lazer, segundo CIUAT, criada pela Organização Mundial do Turismo, existem as de patrimônio cultural, como *city tours* e visitas a museus e monumentos; ambientais, tais como realização de trilhas e visitas a parques e reservas ecológicas; artísticas, relacionadas a shows, espetáculos e festivais; esportivas; e de jogos de azar (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011). Além destas, há também as atividades de compras, relacionada à souvenirs, restaurantes e bares, vestuário e artesanatos.

Já as atividades para segmento de turismo de negócios são as feiras, convenções e reuniões. Por conta dos avanços tecnológicos, que permitem a realização de videoconferências, nem sempre há a necessidade da empresa gastar com o envio de seu funcionário até o local da reunião. Porém existem outras atividades que são necessárias a presença física de uma ou mais pessoas para que possam ser realizadas, tais quais feiras de negócios, onde a empresa tem um espaço para apresentar e negociar os seus produtos e serviços; e convenções e eventos, com o propósito de atrair grande público para a exposição e troca de informações sobre o setor em que a empresa está inserida.

Como última parte da viagem, o turista realiza um feedback de como foram suas experiências por meio do elo de avaliação. Este elo é elaborado a partir da percepção do turista sobre todo o processo da viagem, desde o serviço prestado pelas empresas até as atividades realizadas no destino. Esta avaliação tem grande influência tanto nos futuros turistas quanto nos turistas que querem realizar a viagem novamente, dado que percepções contadas por conhecidos ou presentes em grandes canais de pesquisa podem impactar na

decisão das pessoas. Estes feedbacks podem ser online, por meio de blogs, redes sociais, plataformas de recomendações e sites institucionais; ou físicos, por meio de questionários de satisfação das empresas e guias turísticos.

Além dos elos explicados acima, para o melhor fluxo da cadeia do turismo, são necessários serviços de suporte, infraestrutura e recursos naturais, para que o turista consiga realizar as atividades da cadeia com as facilidades que são propostas nos serviços oferecidos pelas empresas. Os recursos naturais transcendem toda a cadeia, enquanto os serviços de suporte e a infraestrutura estão presentes a partir do elo comercial até o elo de avaliação, uma vez que a segmentação necessita somente da vontade e/ou necessidade do turista em realizar uma viagem.

Dentre os serviços de suporte estão o serviço de alimentação, presente nos elos de transporte, principalmente em companhias aéreas, hospedagem e nas atividades turísticas, sendo um dos serviços mais importantes no suporte da cadeia; o serviço de entretenimento, ou seja, todo o serviço prestado no preparo de festivais, shows e eventos de entretenimento, que são atrativos para os turistas; e a indústria artesanal, que compreende toda a indústria local de artesanato, muitas vezes sendo a grande geradora de empregos em locais que o turismo é a principal fonte de renda.

Já a infraestrutura é formada por um conjunto de sistemas que permitem a realização das atividades propostas no turismo. Desta forma, dentre os elementos que compõem esta infraestrutura estão: o sistema de transporte, tanto para o terrestre (rodovias, ferrovias, estações e terminais), como para o aéreo (aeroportos) e o aquaviário (portos e estações fluviais); sistemas de comunicação, por conta do acesso a internet e plataformas online que permite o turista realizar suas compras e se comunicar durante a viagem; sistema de segurança; sistema educacional, uma vez que quanto mais pessoas de um país forem escolarizadas e saberem falar línguas estrangeiras (principalmente línguas universais, como inglês), os turistas terão mais facilidade para se comunicar e estes locais serão mais atrativos para estrangeiros; sistema bancário, principalmente para a execução de trocas cambiais; e sistema de saúde, extremamente necessário para a segurança dos turistas, principalmente em locais procurados para o turismo de saúde.

Por fim, o último complemento da cadeia de turismo são os recursos naturais

presentes em cada região que são grandes atrativos turísticos, motivando os turistas a se locomoverem para conhecer locais únicos de uma região. Dentre estes recursos estão a fauna e flora, procurados por muitos curiosos e estudantes da área; localização geográfica, ou seja, praias, montanhas ou parques, entre outros aspectos, para a realização de atividades turísticas que dependem somente da geografia local; patrimônio histórico, muito presente em locais de povos antigos que são partes significativas da história da humanidade; clima, importante para pessoas que querem realizar atividades que são grandes dependentes da temperatura, como esqui; e grupos étnicos, ou seja, o turismo realizado para conhecer populações e culturas locais, que muitas vezes vivem em regiões mais afastadas dos grandes centros urbanos.

Desta forma, é possível concluir que a cadeia global de valor do turismo tem seus elos interligados, fazendo com que seja necessário a realização das atividades do elo anterior para que o elo seguinte consiga ser concluído com sucesso. Um exemplo disso é que todos os elos da cadeia estão conectados e dependem do primeiro elo para que suas atividades sejam realizadas. Além disso, esta cadeia é como se fosse um ciclo, uma vez que o elo final da CGV, o elo de Avaliação, fornece um input para o elo inicial da cadeia, o elo de Segmentação, pois conforme for a avaliação dos destinos e das viagens, os turistas decidirão a sua viagem para destinos melhores avaliados, utilizando as empresas com os melhores rankings, a partir da necessidade do deslocamento.

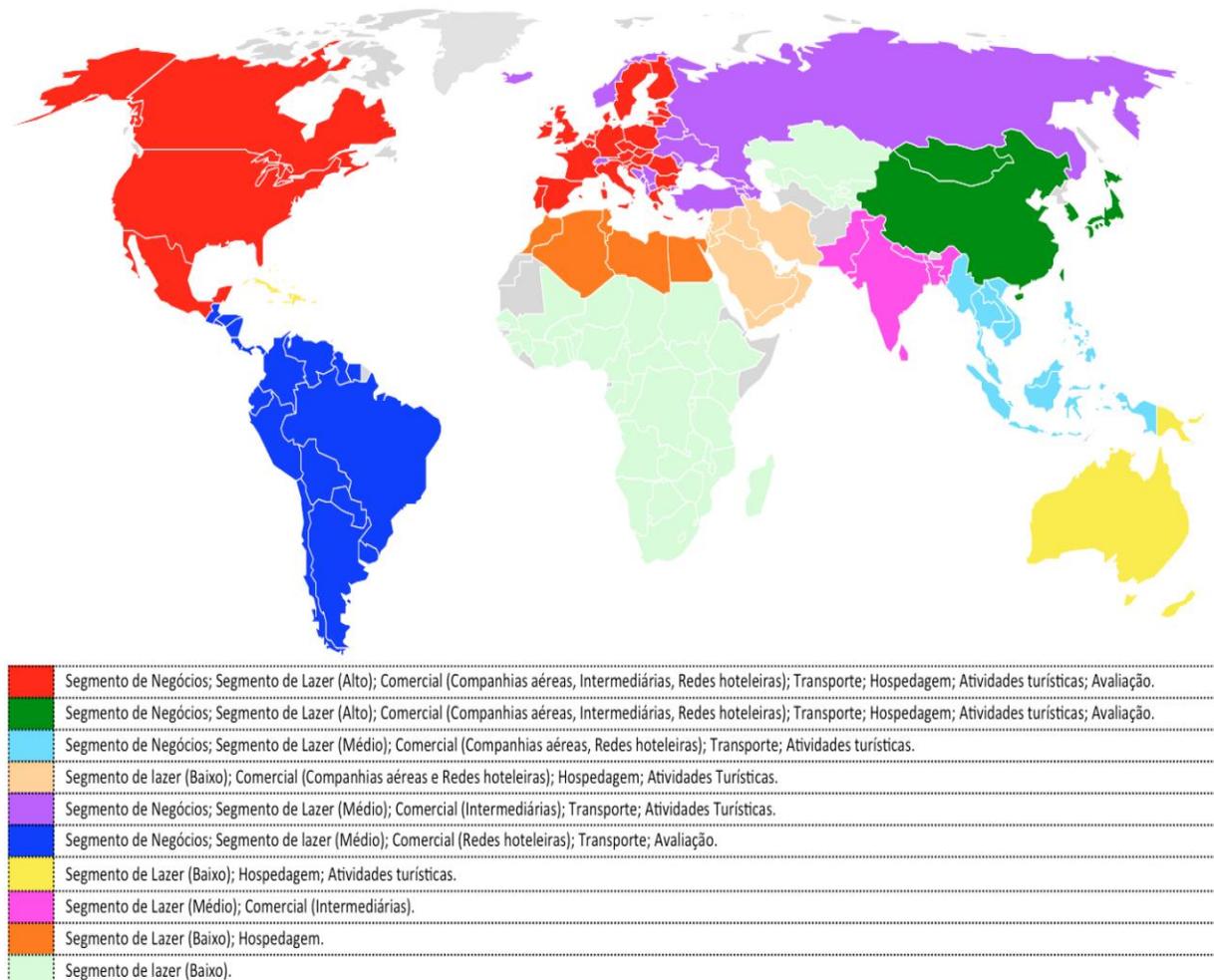
Etapa 2: Escopo geográfico

O escopo de uma CGV mostra a dispersão geográfica dos elos da cadeia em questão pelo mundo, possibilitando analisar o grau de internacionalização do setor (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2011). O setor do turismo está presente em todas as regiões e sua presença é fortemente disseminada ao redor do mundo, fazendo com que o seu escopo geográfico seja diferente dos demais setores, uma vez que outras economias podem ter seus elos concentrados em somente alguns países. Todas as regiões possuem suas próprias estruturas que proporcionam o seu turismo, portanto praticamente todos os países do mundo conseguem realizar as atividades de todos os elos desta cadeia, fazendo com que o turismo não tenha um escopo em que os elos são fixados em regiões únicas.

Devido a esta alta complexidade no mapeamento do setor, foi necessário adotar metodologias para que fosse possível criar um escopo geográfico que mostrasse os locais de maior importância de cada setor. Visto que todos os elos estão presentes em todos os países, foi destacado as regiões que possuem as atividades de cada elo com maior relevância no turismo mundial, a partir de um corte considerado relevante para os autores.

Com a proposta de facilitar o entendimento visual do escopo geográfico do setor, em vez do mapeamento ser realizado por países, o mesmo foi feito por regiões. Estas regiões são grupos de países que possuem características similares em termos econômicos, além do aspecto geográfico, possibilitando uma análise mais detalhada desses locais. A divisão das regiões foi baseada nas subdivisões já adotadas pelo World Travel & Tourism Council (WTTC), uma das organizações mundiais mais importantes do setor, sendo estas: África do Norte, África Subsaariana, América Latina, América do Norte, Caribe, Oceania, Nordeste Asiático, Sul da Ásia, Sudeste Asiático, Ásia Central, Oriente Médio, União Europeia e outros países da Europa (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2016). A lista completa de países por região se encontra no Anexo 1.

Após a divisão acima, foram utilizados como base para a elaboração do escopo os relatórios da WTTC, do World Economic Forum e da base de dados Euromonitor. Com os dados extraídos destes relatórios, foi adotado um critério para mensurar a relevância de cada elo nas regiões proposta, considerando o turismo global. A principal forma de mensuração utilizada foi a mediana, uma vez que o resultado da equação é o número central do conjunto de dados disponíveis, mostrando que as regiões com dados acima da mediana foram consideradas importantes para cada elo. As regiões em destaque de cada elo se encontram no Anexo 2.

Figura 2 – Escopo Geográfico

Fonte: elaborado pelos autores

Sendo assim, o mapeamento foi iniciado pelo primeiro elo da cadeia do turismo, o elo de segmentação, a partir das informações fornecidas nos relatórios da WTTC sobre a representatividade do turismo de lazer e do turismo de negócios no turismo total de cada região. Pessoas de todos os países do mundo viajam com o intuito de ambos os tipos de turismo, porém o de lazer é muito mais representativo tanto no turismo mundial quanto no regional. Portanto, foi analisado primeiramente as regiões que tinham uma maior relevância no turismo de negócios a partir da mediana e neste caso encontramos as regiões América do Norte (29,9%), União Europeia (28,5%), Nordeste Asiático (20,2%), Sudeste Asiático (5,6%), América Latina (3,5%) e outros países da Europa (2,9%) (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2016).

Já no caso da segmentação para o turismo de lazer, por ser muito representativo no turismo global, as regiões foram classificadas em baixa, média e alta relevância a partir de sua representatividade no turismo de lazer mundial. As regiões consideradas de alta relevância são regiões que representam mais de 9,5% do turismo de lazer mundial, resultado alcançado a partir do desvio padrão do conjunto de dados disponível; já as consideradas de média relevância são as regiões que representam entre 9,5% e 4,2% do turismo de lazer total, resultado alcançado pela equação da mediana; e as consideradas de baixa relevância são as regiões que representam menos de 4,2% do turismo de lazer.

Para o elo comercial, considerando que todos os turistas usam pelo menos algum intermediário turístico, como agências de viagens e operadoras turísticas, ou o canal direto com as companhias de transporte e redes de hospedagem, foi utilizado o faturamento regional das empresas das três áreas que compõem o elo, sendo estas as companhias aéreas, as redes hoteleiras e as intermediárias. Visto que cada um destes pilares possui diferentes regiões com os maiores faturamentos, foi decidido que o mapeamento deste elo fosse separado para cada uma destas áreas, de acordo com a mediana dos conjuntos numéricos apresentados.

As companhias aéreas representam o menor faturamento do elo, com cerca de US\$567 bilhões em 2016, sendo que as regiões que mais proporcionam este faturamento são América do Norte, Nordeste Asiático, União Europeia, Sudeste Asiático e Oriente Médio. Já no caso das redes hoteleiras, as regiões que se apresentam como principais players são América do Norte, União Europeia, Nordeste Asiático, Sudeste Asiático, Oriente Médio e América Latina. Por fim, as intermediárias, o pilar com maior faturamento mundial em 2016 de cerca de US\$823 bilhões, apresenta as seguintes regiões como destaque: América do Norte, Nordeste Asiático, União Europeia, outros países da Europa e Sul da Ásia (EUROMONITOR, 2017).

Para o mapeamento do elo de transportes, foi utilizado o fluxo de pessoas, um resultado encontrado a partir da soma de viagens de entrada com viagens de saída em cada região. Considerando que tanto os turistas que entram quanto os turistas que saem de uma região são importantes para o elo, uma vez que ambos utilizam um meio de locomoção e que existem vários tipos de transportes, foi possível identificar as regiões com maior

relevância para o elo, como a União Europeia, muito a frente dos outros locais com 43,6% do total de viagens, seguida por Nordeste Asiático (14,2%), América do Norte (13,1%), outros países da Europa (9,1%), Sudeste Asiático (7,3%) e América Latina (3,9%) (EUROMONITOR, 2017).

No elo de hospedagem, foram utilizadas as variáveis de número de acomodações e número de visitantes na região, sendo este último a soma de turistas domésticos e turistas estrangeiros. Afim de averiguar a disponibilidade de acomodações, a equação realizada foi o número de quartos presentes em cada região dividida pelo número de visitantes que a mesma recebe, sendo que quanto maior o número desta divisão, maior é a capacidade da região de suprir a demanda dos turistas. Por meio desta metodologia, foi possível verificar que a região com maior disponibilidade na hospedagem é o Caribe, seguido por Norte da África, União Europeia, Oriente Médio, América do Norte, Oceania e Nordeste Asiático (EUROMONITOR, 2017).

Para o mapeamento do elo de atividades turísticas, foram utilizadas duas variáveis: o PIB e a competitividade do setor de turismo de cada região. O PIB mostra o faturamento de cada região no setor, sendo possível verificar a sua relevância no turismo mundial e a importância do setor na economia regional. Já a competitividade leva em consideração fatores como infraestrutura, recursos naturais e culturais, ambiente nacional favorável (segurança, ambiente de negócios, saúde, recursos humanos, etc), políticas e condições para o turismo (abertura econômica, competitividade de preços, sustentabilidade), identificando a atratividade da região para a realização de atividades turísticas (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017).

Desta forma, a relação feita entre as duas variáveis é que quanto maior a competitividade da região, maior o seu faturamento, uma vez que o local só consegue lucrar com o turismo caso ele for atrativo. Com isso, foi possível chegar em um corte no qual as regiões acima desta média foram consideradas relevantes, sendo estas a América do Norte, Nordeste Asiático, Oceania, Sudeste Asiático, Caribe e outros países da Europa. Além destas regiões citadas, foi também considerada relevante para o elo a União Europeia pois, apesar de estar um pouco abaixo do corte, devido a países menos desenvolvidos e que possuem menos atrativos turísticos, é a região com o segundo maior PIB de turismo no

mundo, com cerca de US\$1,7 trilhões, somente atrás da América do Norte, além de possuir 4 dos 5 países com maior competitividade no setor, segundo o World Economic Forum, sendo estes Espanha, França, Alemanha e Reino Unido.

Por fim, o critério utilizado para o mapeamento do elo de avaliação foi os destinos mais bem avaliados nos principais sites de avaliações e sugestões para turismo. Sendo assim, a partir da equação feita para encontrar a mediana, corte selecionado para verificação das regiões mais relevantes para o elo, foi possível identificar que as regiões com pontos turísticos mais bem avaliados se encontram principalmente na União Europeia, seguido por América do Norte e América Latina (TRIP ADVISOR, 2017).

Desta forma, a partir da análise acima, foi possível identificar algumas características sobre o setor do turismo. Primeiramente, a União Europeia, América do Norte e Nordeste Asiático são as regiões predominantes no setor, uma vez que aparecem em praticamente todos os elos. No entanto, essas regiões possuem estilos diferentes de turismo, pois a Europa e a América do Norte são destinos tradicionais e que são importantes no setor há muitos anos, ao contrário do Nordeste Asiático, que teve um grande crescimento no turismo nos últimos dois anos, devido ao avanço chinês no setor durante este período (EUROMONITOR, 2017). Desta forma, os países da União Europeia e da América do Norte possuem pouco espaço para desenvolverem o setor e, portanto, são as regiões que devem ter o menor crescimento até 2027. Por outro lado, o Nordeste Asiático será a região que terá o maior crescimento no mesmo período, uma vez que os países pertencentes a esta localidade começaram a se desenvolver no setor recentemente e possuem muito espaço para inovação em seu turismo (WTTC, 2017).

Outra característica identificada é que as regiões presentes no hemisfério sul possuem menor relevância nos elos que compõe a CVG do turismo. Isso porque estes países, em sua maioria, são países em desenvolvimento, que possuem infraestruturas menos desenvolvidas e menos atrativos turísticos em relação a países do hemisfério norte, tendo como consequência menos investimentos externos e menor entrada de turistas. Porém existem países do hemisfério sul que, apesar de sua região não ser de grande relevância, possuem alta representatividade no setor, como o Brasil na América Latina e Austrália na Oceania. Além disso, outros países de grande importância no setor que estão

no hemisfério norte, mas que suas regiões não são estão em destaque são a Índia no Sul da Ásia, Tailândia no Sudeste Asiático e Turquia em outros países da Europa (EUROMONITOR, 2017).

Etapa 3: Governança

A governança de uma cadeia permite o entendimento de como esta é coordenada por meio das relações de poder existentes entre os players, responsáveis pela determinação dos recursos financeiros, materiais e humanos. Para categorizar a governança das cadeias, Gereffi (1994) detalha cinco tipos de estruturas que são determinadas por três variáveis: complexidade das transações, capacidade de codificação das informações e competência dos fornecedores (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2011).

Considerando a primeira variável, que consiste na dificuldade da transferência de conhecimento e informações necessárias para o sucesso de uma operação, é possível classificar a “complexidade das transações” do setor de turismo como alta. Esta categorização é justificada pelo alto volume de informações trocadas entre os atores do setor que abrangem diversas categorias e indústrias de suporte diretamente relacionadas com o turismo. Além disso, o alto número de players que atuam na cadeia, acaba por agregar maior complexidade na transferência das informações.

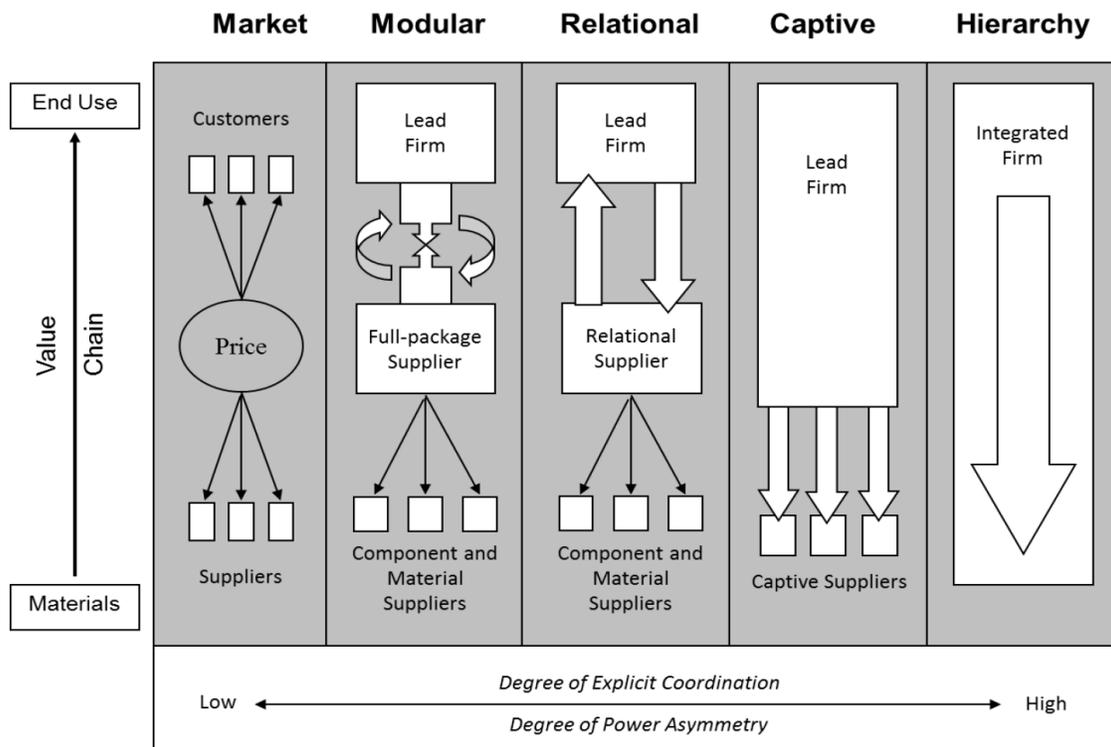
A habilidade de codificar informações do setor pode ser classificada como alta, considerando que os atores deste mercado são altamente capazes de transmitir informações de forma efetiva. Para auxiliar nesta capacidade, algumas ferramentas foram desenvolvidas como plataformas digitais. Tal ferramenta funciona como facilitador da transmissão da informação, tornando a comunicação mais eficiente, tanto entre os players do setor, como operadoras e agências turísticas, quanto entre eles e seus consumidores.

Já a terceira variável, “competência dos fornecedores”, pode ser categorizada como alta. Tendo em vista que o produto final do setor é a experiência e satisfação do turista, os fornecedores estão diretamente relacionados com o consumidor final. Sendo assim, é necessário ter capacidade para atender as expectativas, de forma que os clientes gerem uma boa avaliação no final da cadeia e auxiliem no funcionamento de seu ciclo, fazendo com que atuais e novos consumidores desejem investir no setor.

Analisando as variáveis supracitadas, é possível concluir que a governança da cadeia do turismo tende para a estrutura modular, uma vez que é categorizada como alta em todos os três fatores de avaliação. Sendo assim, essa cadeia é majoritariamente caracterizada pela adequação do serviço as especificações do cliente e do alto volume de informações que flui entre os players do setor. Com isso em mente, é importante frisar a importância dos esquemas de codificação das informações, uma vez que estes garantem que essa alta complexidade de informações não deixem as interações na cadeia complicadas e resultem em um difícil gerenciamento (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Figura 3 – Tipos de Governança

Fonte: Gereffi, Fernandez-Stark (2011).



Dentro desta estrutura de governança, é importante ressaltar o papel das operadoras turísticas, que atuam como empresas líderes no segmento. Por terem maior coordenação no setor, uma vez que funcionam como intermediários entre os serviços turísticos e os consumidores, estes players acabam tendo maior poder e influência sobre as decisões dos turistas. Este fenômeno acontece devido a sua maior capacidade de moldar os canais de

distribuição, considerando o poder de articulação com as demais indústrias (transportes, hotelaria, entretenimento, etc.). Para isso, muitas operadoras turísticas têm optado por uma estratégia de verticalização por meio de aquisições ou cooperação com outras empresas do elo comercial, visando estar presente nos três segmentos (companhias de transporte, intermediários e hospedagem) (BASTAKIS; BUHALIS; BUTLER, 2004). Com isso, tais empresas podem aumentar seus lucros e eficiência, por meio da possibilidade de criação de barreiras para novos entrantes que geram vantagens competitivas e um certo controle sobre o funcionamento do setor. (SONG; LIU; CHEN, 2013).

Etapa 4: Contexto Institucional

A análise do contexto institucional permite identificar normas, acordos, regulamentos, políticas locais, nacionais e internacionais que determinam e delineiam a internacionalização de cada elo da cadeia de valor. Ao realizar esta análise, conseguimos não só determinar a sua situação atual, mas também apontar avanços e modificações. No que se refere às instituições (locais, internacionais, públicas ou privadas), todas são importantes atores na cadeia, pois podem atrair ou desencorajar a instalação de elos e segmentos de uma cadeia de valor. A apresentação de cada instituição será feita conforme sua relevância para a cadeia ou elo específico, dando início pelas internacionais públicas, seguidas pelas privadas e, por fim, pelas organizações regionais.

O maior e mais relevante Órgão Internacional deste setor é o *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO), responsável por promover um turismo responsável, sustentável e universalmente acessível, tendo como base as normas e regras de todos os seus 156 países-membros (UNWTO, 2017). Além disso, o UNWTO fornece diversos relatórios, dados de pesquisas e informações gerais sobre todos seus membros, o que aumenta a transparência e possibilita maior atração de investidores e turistas, permitindo que a cadeia continue em funcionamento.

Outro órgão importante é a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), um órgão público internacional, que tem como objetivo promover a integração dos países em desenvolvimento na economia mundial, atuando como um fórum para soluções e debates entre seus membros. Sua relevância consiste no desenvolvimento

de pesquisas, análises de políticas, coleta de dados, além da assistência no atendimento de necessidades específicas nos países em desenvolvimento. O órgão atua juntamente com governos e organismos governamentais de seus Estados-membros, além de trabalhar com outras organizações internacionais e regionais, organizações não governamentais e áreas do setor privado, como associações comerciais, centros de pesquisa e universidades (SEBRAE, 2017).

Uma organização de extrema importância e que afeta todos os elos da cadeia é a *International Labor Organization* (ILO), defensora dos trabalhadores, que são fundamentais em todas as estruturas da cadeia. Sua função consiste em estabelecer normas trabalhistas, desenvolver políticas e elaborar programas que promovam o trabalho decente para todos, reunindo governos, empregadores e representantes dos trabalhadores de seus Estados-membros. A ILO também tem como objetivo o fortalecimento e desenvolvimento econômico de seus membros, tendo como um exemplo disso a sua parceria com o *G20*, que consiste no fornecimento de dados, análises e recomendações sobre temas como o trabalho, problemas sociais e econômicos (ILO, 2017).

A única instituição privada que reúne os maiores e mais relevantes atores do setor é a *World Travel & Tourism Council* (WTTC). A WTTC possibilita que seus membros consigam interagir com governos e instituições globais, defendendo uma facilidade na mobilidade dos turistas nas fronteiras e políticas que estimulam o crescimento do setor. Além disso, disponibiliza *reports* e análises que auxiliam o entendimento da situação dos países e regiões, o que dá mais transparência tanto para investidores e turistas, quanto aos seus próprios membros (WTTC, 2017).

As organizações regionais também são de extrema relevância, uma vez que elas são focadas no turismo local, fazendo com que sejam mais específicas e atuem em áreas do setor que são mais primordiais na região. Ainda, estas organizações direcionam recursos e atraem investimentos em áreas turísticas, infraestrutura e projetos de melhoria dos recursos culturais e históricos, estimulando o desenvolvimento econômico e social da região. Essas organizações podem ter foco tanto no setor do turismo, como *Pacific Asia Travel Association* (PATA), *Caribbean Tourist Organization* (CTO), *Tourist Council of South Pacific* (TCSP), *Association of Southeast Asian Nations Tourism Association* (ASEANTA) e *Confederación de Organizaciones Turísticas de la América Latina*

(COTAL); como podem influenciar indiretamente o setor, como a União Europeia, Mercosul, Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN).

No que diz respeito ao elo Comercial, a *European Travel Agents & Tour Operators Association* (ECTAA) é um exemplo de associação de suma importância, já que coopera ativamente com instituições da União Europeia e organizações internacionais para garantir que seus interesses e requisitos sejam levados em consideração. O seu escopo de atuação consiste em monitorar todas as propostas legislativas, medidas e atividades não-legislativas, que tenham uma influência direta sobre os negócios dos operadores de viagens e operadores turísticos, além de representar os interesses do comércio em relação às instituições de decisão europeias e às organizações internacionais, entre outros (ECTAA, 2017).

Ao analisar o elo de Transporte, separado em três modalidades (aéreo, aquaviário e terrestre), foi identificado que a *International Transport Association* (IATA) é a associação de maior relevância no transporte aéreo, pois seus membros são responsáveis por 83% do tráfego aéreo mundial e auxilia na formulação das políticas da área, defendendo os interesses das companhias aéreas e incentivando a cooperação em segurança, eficiência e cumprimento das regras definidas (IATA, 2017). O *The World Association for Waterborne Transport Infrastructure* (PIANC) é a principal organização para o desenvolvimento e manutenção de portos, vias navegáveis e áreas costeiras, fornecendo assistência especializada no crescimento do transporte aquático (PIANC, 2017). Por fim, a modalidade terrestre é representada pela *International Road Transport Union* (IRU), responsável por desenvolver e promover políticas sustentáveis para o melhoramento dos transportes rodoviários, além de monitorarem legislações, políticas e eventos que podem afetar seus membros (IRU, 2017).

Formada por associações internacionais, nacionais e regionais de hotéis e restaurantes, entre outros, a *International Hotel & Restaurant Association* (IH&RA) tem como finalidade promover e defender os interesses das indústrias de hotéis e restaurantes mundialmente. A IH&RA é uma organização sem fins lucrativos, reconhecida pelas Nações Unidas e de extrema importância para o elo de Hospedagem, já que é responsável por monitorar e realizar lobby com todas as agências internacionais a fim de atingir os objetivos da indústria perante os tomadores de decisão políticos (IH&RA, 2017).

Desta forma, é possível concluir que as instituições internacionais públicas possuem o papel de regulamentar o setor, uma vez que acordos e negociações são feitos por seus Estados-membros, fazendo com que uma vez que uma regra for aprovada, deverá ser seguida por todos da organização. Já as organizações privadas possuem grande relevância no quesito de fornecer dados e análises de todos os países disponíveis, mostrando sua transparência e atraindo investimento. Por fim, as instituições regionais possuem o papel de desenvolver o turismo em suas respectivas regiões por meio do aumento da competitividade do setor.

Apesar do grande crescimento do setor nos últimos anos e dos variados benefícios que o turismo traz para as regiões em que se desenvolve, a segurança nacional é a principal preocupação da área, o que muitas vezes impede o desdobramento do setor em diversos países, uma vez que o grande fluxo de pessoas por várias fronteiras pode trazer riscos para os locais, tais como terrorismo e doenças. Sendo assim, existem muitos entraves em organizações internacionais, uma vez que suas políticas de promoção do turismo não podem sobrepor a soberania nacional de nenhum de seus membros.

Em virtude da ação das organizações do setor, foi criado um Código Global de Ética para o Turismo (GCET-UNWTO) que contém princípios que orientam os principais atores do setor, ajudando a maximizar os benefícios e a minimizar o seu potencial impacto negativo sobre o meio ambiente, patrimônio cultural e sociedades no mundo.

Perspectivas e dinâmicas de competitividade da Cadeia Global de Valor

Durante o mapeamento da cadeia global de valor de qualquer setor é essencial realizar uma análise dos principais direcionadores competitivos, pois é a competitividade que irá orientar toda a movimentação empresarial e as políticas governamentais do setor em questão. Segundo Porter (1989), a competitividade pode ser definida como a capacidade e o potencial que uma localidade tem de gerar valor por meio de características micro e macroeconômicas.

Sendo assim, é necessária a análise de alguns fatores que impactam a competitividade da cadeia, sendo esses: ambiente de negócios nacionais, ambiente macroeconômico, infraestrutura social e política e, por fim, estratégias corporativas (DELGADO;KETELS;PORTER;STERN, 2012).

A fim de auxiliar no entendimento das dinâmicas competitivas do turismo, foi criada uma tabela com os principais fatores do conceito em questão, seguidos por sua definição e aplicação dentro do setor estudado.

Fatores	Definição	Aplicação das variáveis no Turismo
Ambiente de negócios nacionais	Dimensões de âmbito nacional que restringem ou potencializam a atividade empresarial de determinados elos da CGV (adicionar valor com alta produtividade).	<u>Infraestrutura</u> : quanto mais avançada e desenvolvida, maior a competitividade do país → inspira confiança nos consumidores; <u>Tecnologia</u> : maior facilidade e barateamento dos processos de compra.

Ambiente macroeconômico	Dimensões das políticas macroeconômicas nacionais que afetam toda a economia do país.	<u>Câmbio</u> : valor da moeda no mercado internacional impacta nos gastos dos turistas → define a atratividade da localidade.
Infraestrutura social e política nacional	Dimensões da infraestrutura social e política que impactam toda a economia nacional.	<u>Educação básica</u> : a profissionalização da mão de obra melhora a comunicação (diferencial competitivo) → influencia na hospitalidade e atratividade.
Estratégias corporativas	Dimensões das estratégias empresariais que impactam a sua expansão ao longo da CGV.	<u>Tipo de produto/serviço</u> : estratégias de diversificação como diferencial competitivo.

Fonte: adaptação dos autores de Delgado, Ketels, Porter e Stern, 2012.

Ambiente de Negócios Nacionais

Dentre os diversos aspectos que podem impactar o ambiente de competitividade da CGV de turismo, pode-se utilizar como exemplo o fator de ambiente de negócios nacionais, uma vez que este é determinante para atividade empresarial de específicos elos da CGV (DELGADO;KETELES;PORTER;STERN, 2012).

Ao analisar este fator, foi possível identificar que no setor de turismo a infraestrutura é uma das variáveis que mais se destaca, pois os países que possuem sua infraestrutura mais avançada e desenvolvida acabam tendo maior competitividade no contexto global, já que inspiram confiança nos consumidores, considerada como primordial para o alcance do sucesso dentro do setor (MATHEWS, 2002). Além disso, o desenvolvimento tecnológico trouxe grandes avanços na competitividade do setor, uma vez que facilita para os turistas fazerem suas reservas, principalmente para viagens internacionais, além de tornar o procedimento de agendamento mais barato do que se fossem feitos por agências de viagem (GONÇALVES, 1990).

Ambiente Macroeconômico

A taxa de câmbio é uma das principais variáveis econômicas para o setor do turismo, uma vez que ela impacta os gastos com as viagens, fazendo com que um país fique

mais competitivo que o outro devido ao valor da sua moeda no mercado internacional. A taxa de câmbio é uma das variáveis presentes no ambiente macroeconômico de competitividade, ou seja, as dimensões das políticas macroeconômicas nacionais que afetam toda a economia do país, como inflação, taxa de juros, tributos e câmbio (DELGADO; KETELS; PORTER; STERN, 2012).

A variação cambial influencia em diversos aspectos o setor, como nos gastos dos turistas nacionais e estrangeiros, na tomada de decisão do destino turístico, nos preços do mercado turístico (como pacotes de viagens), os custos das organizações internacionais, os lucros das empresas, entre outros. Outro ponto é que esta variável é um dos critérios utilizados por empresas que fazem parte do setor para saber se investem em outros países para o turismo internacional ou se investem no país de origem para o turismo doméstico. Além disso, este é um dos poucos setores de exportação de serviços no qual os países em desenvolvimento conseguem obter uma vantagem competitiva por conta da sua taxa de câmbio ser atrativa para os turistas.

Nos casos em que a moeda nacional está desvalorizada quando comparada com o dólar americano, os turistas nacionais perdem seu poder de compra no exterior, portanto há uma desmotivação para viagens estrangeiras, ao mesmo tempo em que os turistas estrangeiros têm seu poder de compra aumentado, incentivando estas pessoas gastarem mais e passarem mais tempo no local. Desta forma, além do país ter maior faturamento, a moeda desvalorizada estimula o turismo doméstico, uma vez que há um custo muito alto para viajar para outros países, sendo uma grande ferramenta para o turismo receptivo.

Porém, quando há uma valorização da moeda nacional, os turistas nacionais têm maior poder de compra no exterior, aumentando o ânimo para viagens internacionais, enquanto que os turistas estrangeiros gastam menos, devido a sua diminuição do poder de compra, sendo um dos principais fatores que estimulam o turismo emissor (VALENÇA; MELO; SOBRAL; XAVIER, 2015).

Infraestrutura Social e Política Nacional

A educação básica se apresenta como um aspecto de extrema relevância para o setor de turismo, uma vez que influencia diretamente na hospitalidade e atratividade dos países para um potencial turista. O principal aspecto da relação entre educação básica e

competitividade é a profissionalização da mão de obra, que se apresenta como o principal contato com o consumidor. Sendo assim, o mercado de turismo e as indústrias de suporte têm se tornado cada vez mais exigentes com o nível de educação básica de potenciais funcionários, visando selecionar aqueles com maior capacidade de raciocínio lógico, melhor comunicação interpessoal, além de capacidade de solução de problemas e tomada de decisões (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2000).

Além disso, outro ponto extremamente importante para a atratividade turística é a educação relacionada ao aprendizado de línguas. Atualmente o inglês é a língua mais disseminada e conhecida como universal, e, portanto, a fluência por parte da mão de obra do setor é um importante diferencial competitivo e um atrativo para o local, visto que a facilidade de comunicação é um ponto relevante a ser considerado no momento de decisão de um possível turista. Sendo assim, é importante que seja exigido a fluência em determinados idiomas para que seja possível apresentar um serviço diferenciado para o turista e proporcionar uma experiência positiva. Como exemplo é possível citar as olimpíadas RIO 2016, uma vez que, por ser um megaevento internacional, a boa percepção do turista acaba influenciando a imagem externa do país sede. Por conta das exigências na aceitação e treinamento dos voluntários, considerando os fatores previamente citados, resultados positivos como um índice de 85% dos turistas com expectativas superadas e 90% com desejo de retornar ao país, foram alcançados (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2016).

Estratégias Corporativas

A estratégia corporativa define as ações que uma empresa adota para ter vantagens competitivas e assim obter maior lucratividade. A escolha estratégia pressupõe uma análise dos negócios atuais e potenciais, para que haja uma definição da vantagem competitiva da empresa nos mercados-alvo.

As estratégias de aumento do portfólio de produtos e serviços, chamada de diversificação, trazem vantagens na importância de uma empresa na cadeia global de valor do turismo. Como exemplo disso, há as agências de turismo especiais no Marrocos, que optam por passeios como trilhas no meio das montanhas, e assim ganham vantagem

competitiva no contexto global, uma vez que houve um aumento representativo na busca por uma forma de turismo ecológico e aventureiro (LESSMEISTER, 2009).

É possível identificar que uma forma de melhorar a competitividade é por meio da adoção de estratégias corporativas focadas em novos tipos de produto ou serviço, ou seja, ao aumentar o escopo de serviços e produtos de seu portfólio, as empresas conseguem aumentar sua competitividade por meio da diferenciação em relação a seus competidores.

As cadeias hoteleiras também são um bom exemplo, pois muitas vezes aumentam seu escopo com desenvolvimento de novos serviços para mercados específicos, isto é, atividades focadas para um grupo turístico, como restaurantes e *spas* luxuosos, no qual o cliente tem uma menor preocupação em pagar mais para ter um benefício realmente percebido e apreciado. Assim, apostando na diferenciação, estes hotéis acabam tendo um desempenho superior em relação a seus concorrentes (CHRISTIAN; STARITZ; REIS, 2013).

Após a análise realizada, foi possível concluir que o avanço e desenvolvimento da internet na cadeia do turismo trouxe grandes avanços na competitividade do setor, uma vez que os pequenos players ficam menos dependentes dos grandes players, proporcionando maior diversidade de opções para os turistas e de atores no setor.

Desta forma, países com infraestrutura de telecomunicações mais avançada e desenvolvida acabam tendo maiores chances de ganhar atenção de um possível turista e inspirar confiança, um dos fatores primordiais para o setor. Com uma boa infraestrutura no ambiente tecnológico, os turistas têm maior facilidade para fazer suas reservas, principalmente para viagens internacionais, além de tornar o procedimento de agendamento mais barato do que se fosse feito por outros meios.

Considerações Analíticas

A partir das análises do setor realizadas neste estudo, é possível chegar a algumas conclusões relativas ao funcionamento desta cadeia, que representa aproximadamente 10% do PIB mundial. Considerando tamanha importância econômica, o setor de turismo influencia, de forma direta ou indireta, demais segmentos da economia mundial.

Sendo assim, é importante que este setor seja mapeado visando uma melhora de eficiência que possa impactar positivamente as demais cadeias. Um fator que chama atenção no funcionamento desta CGV é a interdependência dos elos, isto é, eles se completam, fazendo com que seja necessário a realização das atividades do elo anterior para que o elo seguinte consiga ser concluído com sucesso. E também se nota um ciclo, pois o elo final, de Avaliação, pode determinar o primeiro elo, Segmentação, uma vez que os turistas decidem seus destinos a partir de avaliações e recomendações daqueles que já passaram previamente pela mesma experiência.

Analisando as oportunidades do setor, é possível perceber um grande potencial de crescimento no continente asiático, devido às possibilidades de desenvolvimento de algumas áreas relacionadas ao turismo. Por outro lado, existem outros continentes que já atingiram um grau elevado no desenvolvimento do turismo e, portanto, se encontram saturados, como a União Europeia, que se encontra em um momento de pouco crescimento em comparação com as demais regiões. (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2017).

Dentre as regiões da Ásia, o Sudeste Asiático é uma região de grande atratividade turística, uma vez que já possui grande relevância em alguns elos da cadeia do turismo, como em turismo de negócios no elo de segmentação, grande faturamento de companhias aéreas e redes hoteleiras no elo comercial, e com alto número de viagens internacionais no elo de transportes. Desta forma, a região possui um potencial de desenvolvimento nos próximos anos, tendo uma previsão de crescimento de 5,7% até 2027 (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2017), tornando-a atrativa para investimentos de empresas estrangeiras e, conseqüentemente, para os turistas.

Com isso, o país selecionado para uma estratégia de internacionalização é a Tailândia, pelo fato de ser um dos países que mais se destacam na cadeia dentro da região, além do governo local ter projetos que visam desenvolver o turismo no país. Em 2017, o governo tailandês pretende aumentar as despesas dos visitantes internacionais, além de incentivar o turismo doméstico no país. Está previsto também um maior investimento em infraestrutura e facilitação da abertura internacional, por meio de redução de exigência de

visto, o que deverá fomentar ainda mais a atratividade do país como destino turístico (EUROMONITOR, 2017).

Sendo assim, a Tailândia busca cada vez mais aumentar sua relevância turística no contexto mundial e, portanto, a distribuição de serviços por meio do elo comercial é primordial para que isso seja possível. A partir deste estudo, é perceptível que a única área deste elo que a Tailândia ainda não possui grande desenvolvimento é a de intermediárias, porém a mesma possui potencial de expansão, uma vez que as vendas online de intermediárias têm grande previsão de crescimento nos próximos cinco anos (EUROMONITOR, 2017), sendo que esta é a variável de competitividade mais importante para o setor. Desta forma, sugerimos a internacionalização de uma intermediária brasileira (agência ou operadora turística) para este país.

Referências Bibliográficas

- CHRISTIAN, M.; FERNANDEZ-STARK, K.; AHMED, G.; GEREFFI, G. **The Tourism Global Value Chain – Economic Upgrading and Workforce Development**. Durham, EUA: Duke University, 2011.
- CHRISTIAN, M.; STARITZ, C.; REIS, J.G. **Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender in the Tourism industry**. The World Bank, 2013.
- CUNHA, Sieglinda Lindl da; CUNHA, João Carlos da. **Clusters de turismo: abordagem teórica e avaliação**. Rde – revista de desenvolvimento econômico. [online]. 2006, Janeiro. Vol. 13, p. 60-67. Disponível em: <<http://ppdru.unifacs.br/Revistas/revistaspdfzip/rde13.pdf#page=61>>.
- DALY, J.; GEREFFI, G. **Tourism global value chains and Africa**. UNU-WIDER, 2017.
- DELGADO, M.; KETELS, C.; PORTER, M.; STERN, S. **The Determinants of National Competitiveness**. National Bureau of Economic Research. Cambridge, 2012.
- DOMARESKI-RUIZ, T. C.; GÂNDARA, J.M.G. **A relação entre o planejamento urbano e a competitividade dos destinos turísticos**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 7(2), pp. 260-280, maio/ago. 2013.

- DONAIRE, D. SILVA, M.P.; GASPAR, M.A. **A Rede de Negócios do Turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas**. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, no 01. p. 112 – 134, jan/abr. 2009.
- ECTAA. **Mission**. 2013. Disponível em: <http://www.ectaa.org/en/detail_14.aspx> Acesso em: 28 de outubro de 2017.
- EUROMONITOR. **Travel in Thailand**. 2017. Acesso em: 02 de novembro de 2017.
- EUROMONITOR. **Travel**. 2017. Acesso em: 20 de setembro de 2017.
- GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. **Global value chain analysis: a primer**. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Durham: Duke University, 2011.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. **The governance of global value chains**. Review of International Political Economy, 12(1), pp. 78-104, 2005.
- IATA. **Vision and Mission**. 2017. Disponível em: <<http://www.iata.org/about/pages/mission.aspx>>. Acesso em: 28 de outubro de 2017.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **About the ILO**. 2017. Disponível em: <<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>>. Acesso em: 28 de outubro de 2017.
- IRU. **Who we are**. 2017. Disponível em: <<https://www.iru.org/who-we-are>>. Acesso em: 28 de outubro de 2017.
- LESSMEISTER, Ralph. **Why selling dreams brings power, but making dreams come true does not: Governance, power and coordination in special tourism value chains**. Journal für Entwicklungspolitik (Austrian Journal for Development Studies) 25/2, 129-149, 2009.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Educação Profissional: referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico**. 2000. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/turihosp.pdf>>. Acesso em: 02 de novembro de 2017.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **CNAE 2.0 – Atividades Econômicas Características do Turismo**. 2011. Disponível em: <<http://www.observatoriodoturismo.tur.br/paginas/showArq.php?id=187>>. Acesso em: 05 de setembro de 2017.

OBSERVATÓRIO INTERNACIONAL SEBRAE. **UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento**. 2017. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/comunidades/unctad-conferencia-das-nacoes-unidas-sobre-comercio-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 28 de outubro de 2017.

RIBEIRO, Karla Cristina Campos. **Meios de Hospedagem**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

ROMERO, Isodoro; TEJADA, Pilar. **A multi-level approach to the study of production chains in the tourism sector**. 2011. Volume 32, Issue 2, p. 297-306.

TRIP ADVISOR. **Os 25 melhores destinos - Mundo**. 2017. Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com.br/TravelersChoice-Destinations-cTop-g1>>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

TRIP ADVISOR. **Os 25 principais monumentos - Mundo**. 2017. Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com.br/TravelersChoice-Landmarks>>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

TRIP ADVISOR. **Os melhores destinos em alta - Mundo**. 2017. Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com.br/TravelersChoice-DestinationsontheRise>>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

UNWTO. **ANNUAL REPORT 2016**. 2017. Disponível em: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2016_web_0.pdf> Acesso em: 20 de outubro de 2017.

UNWTO. **Glossary of tourism terms**. 2017. Disponível em: <<http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>> Acesso em: 20 de outubro de 2017.

UNWTO. **Tourism Highlights - 2017 Edition**. 2017. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>>. Acesso em: 05 de outubro de 2017

UNWTO. **Who we are**. 2017. Disponível em: <<http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>>. Acesso em: 28 de outubro de 2017.

VALENÇA, M.N.; MELO, A.S.; SOBRAL, M.F.F.; XAVIER, M.G.P. **Relação entre a Taxa de Câmbio e o Setor de Turismo: análise por vetores autorregressivos**. Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica, Vol. 17, n. 3, p. 737-757, set/dez. 2015. Disponível em: <www.univali.br/periodicos>. Acesso em: 02 de novembro de 2017.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>>. Acesso em: 09 de novembro de 2017.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Mission**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/mission/>>. Acesso em: 28 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, Caribbean**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/caribbean2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, Central Asia**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/centralasia2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, European Union**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/europeanunionlcu2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, Latin America**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/latinamerica2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, Middle East**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/middleeast2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, North Africa**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/northafrica2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, North America**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/northamerica2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, North East Asia**. 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/northeastasia2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, Oceania.** 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/oceania2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, Other Europe.** 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/othereurope2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, South Asia.** 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/southasia2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, South East Asia.** 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/southeastasia2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, Sub-Saharan Africa.** 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/subsaharanafrica2017.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

WTTC. **Travel & Tourism: economic impact 2017, World.** 2017. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf>>. Acesso em: 20 de outubro de 2017.

Anexo 2

Tabelas utilizadas para a definição do Escopo

TURISMO DE NEGÓCIOS	
Região	% do Business Turismo
América do Norte	29,90%
União Européia	28,50%
Nordeste Asiático	20,20%
Sudeste Asiático	5,60%
América Latina	3,50%
Outros Europa	2,90%
Oriente Médio	2,70%
África Subsaariana	2,40%
Oceania	1,70%
Sul da Ásia	1,30%
Norte da África	0,60%
Caribe	0,40%
Ásia Central	0,10%

MEDIANA	2,7%
----------------	-------------

TURISMO DE LAZER	
Subregião	%
União Européia	26,90%
América do Norte	23,10%
Nordeste Asiático	22,00%
Sul da Ásia	5,40%
América Latina	4,90%
Sudeste Asiático	4,40%
Outros Europa	4,20%
Oriente Médio	3,20%
Oceania	2,80%
África Subsaariana	1,20%
Caribe	1,00%
Norte da África	0,80%
Ásia Central	0,10%

DESVIO PADRÃO	9,50%
MEDIANA	4,20%

COMPANHIAS AÉREAS		
Regiões	Faturamento	%
América do Norte	\$184.996,00	32,60%
Nordeste Asiático	\$119.815,80	21,12%
União Européia	\$90.390,00	15,93%
Sudeste Asiático	\$34.285,20	6,04%
Oriente Médio	\$27.680,30	4,88%
Sul da Ásia	\$26.676,90	4,70%
Outra Europa	\$26.308,50	4,64%
América Latina	\$26.021,90	4,59%
Oceania	\$24.561,40	4,33%
África Subssariana	\$4.707,40	0,83%
Norte da África	\$1.995,00	0,35%
TOTAL MUNDO	\$567.438,40	100%

MEDIANA	4,70%
----------------	--------------

INTERMEDIÁRIAS		
Regiões	Faturamento	%
América do Norte	\$259.616,60	31,51%
Nordeste Asiático	\$218.383,10	26,51%
União Européia	\$190.909,40	23,17%
Outra Europa	\$31.163,60	3,78%
Sul da Ásia	\$29.556,60	3,59%
Oceania	\$29.158,90	3,54%
Sudeste Asiático	\$22.587,00	2,74%
América Latina	\$20.220,50	2,45%
Oriente Médio	\$17.819,40	2,16%
África Subssariana	\$2.593,20	0,31%
Norte da África	\$1.859,80	0,23%
TOTAL MUNDO	\$823.868,10	100%

MEDIANA	3,54%
----------------	--------------

REDES HOTELEIRAS		
Regiões	Faturamento	%
América do Norte	\$223.226,60	33,58%
União Européia	\$176.604,20	26,57%
Nordeste Asiático	\$140.293,70	21,11%
Sudeste Asiático	\$34.200,20	5,15%
Oriente Médio	\$20.336,10	3,06%
América Latina	\$19.331,30	2,91%
Oceania	\$18.132,10	2,73%
Outra Europa	\$15.333,10	2,31%
Sul da Ásia	\$7.816,70	1,18%
África Subssariana	\$4.884,50	0,73%
Norte da África	\$2.585,60	0,39%
Caribe	\$1.553,90	0,23%
Ásia Central	\$390,10	0,06%
TOTAL MUNDO	\$664.688,10	100,00%

MEDIANA	2,73%
----------------	--------------

TRANSPORTES	
Região	Chegadas + Saídas
União Européia	43,61%
Nordeste da Ásia	14,19%
América do Norte	13,07%
Outra Europa	9,11%
Sudeste da Ásia	7,31%
América Latina	3,95%
Oriente Médio	2,38%
Oceania	1,69%
Sul da Ásia	1,54%
Ásia Central	1,13%
África do Norte	0,99%
África Subssariana	0,77%
Caribe	0,26%

MEDIANA 2,38%

HOSPEDAGEM	
Região	QUARTOS/VIAGENS
Caribe	1,5%
África do Norte	1,4%
União Européia	0,9%
Oriente Médio	0,8%
América do Norte	0,7%
Oceania	0,6%
Nordeste da Ásia	0,6%
Outra Europa	0,5%
África Subssariana	0,4%
América Latina	0,4%
Sudeste da Ásia	0,4%
Ásia Central	0,3%
Sul da Ásia	0,1%

MEDIANA 0,6%

AVALIAÇÃO		
REGIÃO	ÍNDICE	%
UNIAO EUROPEIA	12	40,00%
AMERICA DO NORTE	4	13,33%
AMERICA LATINA	3	10,00%
NORDESTE DA ASIA	2	6,67%
OCEANIA	2	6,67%
ORIENTE MEDIO	2	6,67%
OUTRA EUROPA	2	6,67%
SUDESTE DA ASIA	2	6,67%
SUL DA ASIA	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

MEDIANA 6,67%

ATIVIDADES TURÍSTICAS		
Região	Faturamento	Index
Oceania	182,7	4,9
América do Norte	1771,3	4,9
Nordeste da Ásia	1522,6	4,5
União Européia	1682,9	4,5
Sudeste da Ásia	301,1	4,1
Outros Europa	278,5	3,8
América Latina	328,2	3,8
Oriente Médio	227,1	3,7
Caribe	56,4	3,7
África do Norte	57,7	3,5
Sul da Ásia	252,9	3,4
Ásia Central	10,8	3,3
África Subsaariana	108	3,1

