

## O turismo brasileiro face a face com o ambiente de negócios internacionais

Rafael Santos Sampaio<sup>1</sup>

### Resumo

*Embora o turismo venha ganhando destaque, tanto no meio acadêmico quanto em agendas empresariais e governamentais, a análise e a prática dessa atividade apresentam um hiato em sua abordagem como um negócio de magnitude e implicações internacionais. Pretende-se que a prática gerencial e os processos educacionais do turismo possam complementar-se pelo conhecimento desenvolvido na área de administração dos negócios internacionais. Com base na exposição da aplicabilidade das teorias de negócios internacionais à prática do turismo, da análise dos dados disponíveis do setor e de exemplos práticos, consolidam-se os aprendizados pretendidos, sugerem-se recomendações e ferramentas de ação gerencial, bem como se apresentam considerações úteis ao desenvolvimento do turismo de forma sustentável.*

**Palavras-chave:** Turismo internacional, negócios internacionais, globalização.

### Abstract

*Although tourism has been gathering more space in the academic, governmental and business forums, the practical and theoretical analysis of this activity presents a lack of competency in dealing with tourism understanding and its magnitude and global implications. This article intends to contribute to the management practice and educational process showing that it can be complemented by the research and knowledge developed for the international business academic area. Applying the international business theory to the tourism activity, analyzing the data of this industry and using facts and practical cases, the lessons to be learn for a this point of view are consolidated, giving the opportunity to explore new conceptions in international tourism management and deliver useful considerations about the sustainable tourism development.*

**Keywords:** International tourism, international business, globalization.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de empresas e especialista em Marketing – FGV/RJ. Engenheiro de Computação – PUC-Rio. Email: rs.sampaio@uol.com.br. Endereço: Rua Cosme Velho 1041/502 – Rio de Janeiro – RJ.

## 1. Introdução

O turismo é um fenômeno social, produto de uma sociedade pós-industrial e caracteriza-se como um setor de prestação de serviços. Como muitas outras atividades, o turismo interage com diversos setores da economia e desencadeia um processo de irradiação de benefícios que ultrapassam seu limite de atuação. Carreia oportunidades diretas nas atividades de hospedagem, alimentação, transporte, operação turística, comércio e, indiretamente, faz circular capital nos fornecedores diretos e nos demais serviços de apoio aos turistas: bancos, correios, saneamento e tantos outros serviços da cidade por eles utilizados.

Organiza-se toda a cadeia produtiva dessa atividade com base em atrativo turístico, cultural, ambiental ou de outra categoria. Nesse sentido, a atividade turística é vista como consumidora de recursos e, portanto, deveria ser planejada de modo a minorar seus impactos negativos e prover sustentabilidade para futuras gerações. Por outro lado, defende-se que o turismo possa tornar-se ferramenta de desenvolvimento nacional, sobretudo para países emergentes. Os argumentos centrais estão associados ao baixo custo de geração de emprego, à velocidade do desenvolvimento da atividade e à possibilidade de preservação ambiental e histórico-cultural por meio de seu uso responsável (UNCTAD, 1998).

O crescimento acelerado da atividade turística claramente a posiciona como um dos fenômenos econômico-sociais mais marcantes desde o período pós-guerra. De 1950 a 2002, observa-se o crescimento anual médio do deslocamento de pessoas pelo globo da ordem de 6,6%. No ano de 2002, o turismo assume a 4ª posição no *ranking* mundial de exportação de produtos e serviços, com uma participação de 7%. E mais: tem apresentado taxas de crescimento 1.3 vezes superior ao produto Interno Bruto (UNCTAD, 1998). Assim, a observância da geração de riqueza proveniente dessa atividade sugere uma análise mais profunda especialmente como negócio internacional. Quando se organiza de modo responsável, observa-se o seu efeito como indutor do desenvolvimento local, contribuindo positivamente para o alívio da pobreza, promoção da cultura local, preservação ambiental e, em última análise, promoção da paz e compreensão mútua entre povos.

É importante destacar que se analisa a atividade turística sob a perspectiva de negócio internacional, à luz de seus referenciais teóricos, objetivando contribuir conceitualmente para a melhoria do *modus operandi* observado na prática pela proposição de uso de ferramentas e modos de análise típicos de negócios internacionais. Para isso, inicia-se problematizando a questão da globalização e suas implicações sobre essa atividade, a movimentação do capital mundial por ela gerado, sua importância para o Brasil; prossegue-se discorrendo sobre regimes e organismos internacionais; e, finalmente, após discutir a questão da diplomacia triangular (STOPFORD e STRANGE, 1991), apresentam-se as considerações finais sobre o assunto.

## 2. Globalização e suas implicações

No globo terrestre, lugares e povos constituem os elementos fundamentais a serem desvelados pelo turismo. A amplitude global associada à atividade alavanca e é afetada pelo fenômeno da globalização nos vários aspectos analisados a seguir.

A globalização provoca mudanças cognitivas numa sociedade que percebe que acontecimentos distantes podem afetar seus locais de residência (e vice-versa), alterando a percepção de espaço e tempo, sobretudo pela evolução da telemática e dos transportes. Evidencia-se esse processo na visão dos defensores desse fenômeno, entre outras manifestações, pelo crescimento das empresas multinacionais, pela existência de mercados financeiros mundiais, difusão da cultura popular e degradação ambiental do planeta (HELD e MCGREW, 2001).

Os globalistas defendem que, no cerne da análise do fato, deva haver uma preocupação com a variável poder, pois acreditam que, nesse aspecto, haja uma reordenação das relações de poder entre as principais regiões do mundo e através delas, de tal modo que a fonte do poder já não esteja no local onde ele se evidencia (HELD e MCGREW, 2001). No turismo, observa-se que parte de sua cadeia produtiva pode ou não estar no mesmo local do atrativo turístico. Se considerarmos todos os componentes da cadeia produtiva do setor e suas relações (SAMPAIO, 2005), exemplificada pela presença de redes hoteleiras internacionais, a utilização de sistemas globais de venda e reserva e concentração de vendas nos operadores internacionais de pacotes turísticos, percebe-se que o poder, a ação ou sua respectiva consequência podem estar dentro ou fora da localidade.

As características atribuídas ao fenômeno da globalização estão espelhadas na atividade turística internacional, favorecendo a expansão do setor e gerando implicações. Vale lembrar que o turismo só pode ser impulsionado pela diminuição dos tempos das viagens aliada a formas mais confortáveis de realizá-las. O transporte, pois, desempenha função essencial para o progresso do turismo. A liberalização do transporte aéreo, obtida por meio de negociações bilaterais e nos blocos regionais, pode provocar um significativo aumento da atividade turística; contudo os impostos e as taxas diferentes entre países e a proximidade dos principais países emissores de turistas alteram significativamente os custos de uma viagem e favorecem determinados destinos em demérito de outros.

Deve-se observar, em detalhe, a força desempenhada pelas empresas multinacionais na área de transporte aéreo as quais, por meio de movimentos de fusões, aquisições e alianças estratégicas para operação de vôos compartilhados, podem restringir ou influenciar a competitividade entre destinos turísticos, visto que há a possibilidade de adotarem coletivamente uma posição de privilegiar determinadas rotas internacionais por se mostrarem mais lucrativas. Em geral, países relativamente desenvolvidos encontram no transporte aéreo um desafio para o crescimento do turismo, visto que um tráfego aéreo reduzido implica altas taxas para esse gênero de transporte, o que, por consequência, aumenta o custo total do pacote turístico nesses países. Em estudo realizado (UNCTAD, 1998), recomenda-se, entre outros itens, que, objetivando o desenvolvimento do turismo em países relativamente desenvolvidos, a questão do transporte aéreo seja tratada como estratégica por governos, transportadoras e demais atores envolvidos no processo de modo

a constituir acordos de cooperação com empresas (ou alianças globais) ou, ainda, criar condições para estabelecer um *hub* em um país dentro de um bloco regional.

A evolução da tecnologia de informação e comunicação, disseminando dados e fatos sobre países e culturas ao mesmo tempo em que motiva o viajante, possibilita uma estrutura tecnológica integrativa entre os componentes da cadeia produtiva do turismo facilitando a comercialização dos chamados produtos turísticos. Os sistemas de distribuição global (GDS) são atualmente a principal forma de distribuição e *marketing* do comércio internacional do turismo (UNCTAD, 1998). Por meio de tais sistemas é possível efetivar vendas em hotéis, transportadoras aéreas e locadoras de carros de praticamente qualquer lugar do planeta, citando apenas alguns recursos neles disponíveis. Concentram-se esses sistemas em poucas empresas multinacionais (tais como: Sabre, Galileo e Amadeus) e operam em um modelo comercial baseado em comissões sobre as vendas efetivadas. Desse modo, parte dos recursos transacionados no comércio internacional do turismo retornam às empresas multinacionais, constituindo evasão de divisas para o país receptor de turistas. Cabe ainda observar que os custos associados à operação dos GDS causam dificuldades de inserção, no cenário dos negócios internacionais, dos pequenos empreendimentos, os quais ficam, muitas vezes reféns da operação no mercado doméstico ou até local.

A segurança nacional é vista, no movimento da globalização, como um assunto de extrema importância, uma vez que a contenção da crise da segurança precisa de uma abordagem multilateral (HELD e MCGREW, 2001). Ressalte-se que esse assunto afeta diretamente o turismo. Haja vista o atentado de 11 de setembro de 2001 e a crise no Iraque que provocaram quedas de curto prazo no volume de viagens realizadas no mundo, afetando todos os países que possuem atividade turística (WTTC, 2004). A WTTC (*World Travel & Tourism Council*) chegou a prever uma queda de 30% no total do faturamento global do setor de viagens e turismo, e a WTO (*World Tourism Organization*) registrou o ano de 2001 como o pior ano para o turismo nas últimas duas décadas (BENI, 2003). Reconhecendo que esse problema afeta a todos e que a solução deva ser construída em ambiente de cooperação multilateral, a WTTC, associação das cem maiores empresas de turismo no mundo, propôs, no ano de 2004, um plano de segurança para o turismo com participação público-privada o qual tem como objetivo delinear políticas claras para que governos e empresas do setor minimizem impactos e evitem quedas na atividade em decorrência da insegurança. As políticas baseiam-se na constatação de que a sociedade e os empregados do turismo devem aprender a co-existir com o risco do terrorismo, ressaltando a necessidade de ações para mitigar o risco (WTTC, 2004).

Outro elemento a considerar na análise global do turismo é a questão da concentração da atividade em relação aos países receptores de turistas no mundo, destacando-se três regiões de alta concentração: a bacia marítima Europa-Mediterrâneo, a bacia América do Norte-Antilhas e América Central e a bacia Oriental-Pacífico (Japão, Austrália e Nova Zelândia) (SILVEIRA, 2002). Em 2002, 58% do fluxo turístico mundial teve como destino a Europa, o que indica essa área como grande concentradora dos turistas, embora os EUA sejam o país que mais auferem receitas com o turismo —13% do volume mundial (WTO, 2004). Nota-se uma clara tendência de aproveitamento da atividade turística em blocos continentais, engajados ou não em processos de integração regional (Figura 1), determinando a questão geográfica e de logística como limitadores ao crescimento da atividade para os países.

Cabe ainda ressaltar que, com a globalização, se observa o aumento de fluxos de investimento e comércio entre países, estimulados por uma liberalização progressiva que leva a um crescimento das viagens de negócios (UNCTAD, 1998). Assim, esse segmento vem-se firmando, ano a ano, como uma das grandes tendências do turismo.

### 3. A movimentação do capital turístico

Tipicamente, a movimentação de capital da atividade de turismo internacional pode ser avaliada pelo número de turistas internacionais que visitam o país e os gastos relativos ao período de estada. Adicionalmente, decidiu-se levar em consideração a origem dos turistas que mais gastam em viagens, enriquecendo a análise e permitindo a confrontação de dados sobre a movimentação do capital, levando em conta o destino e a origem dos recursos gerados, com a apropriação do benefício econômico pelo local provedor da atividade turística. Os itens conferem um conjunto de informações capazes de inferir conclusões significativas sobre a movimentação global do capital gerado pelo turismo (Tabela 1 e Tabela 2), colocando esta forma de análise como uma importante ferramenta para estudiosos da área, para gerentes em posição de influenciar o processo de internacionalização de empresas do setor e gestores envolvidos na administração pública dessa atividade.

*Tabela 1. Fluxo de turistas e receita com o turismo internacional*

País	Número de turistas internacionais (em milhões)	Receita com o turismo (em US\$ bilhões)	Participação na receita mundial	Receita por turista
Estados Unidos	41,9	66,5	14,0%	630,08
Espanha	51,7	33,6	7,1%	1.538,69
França	77,0	32,3	6,8%	2.383,90
Itália	39,8	26,9	5,7%	1.479,55
China	36,8	20,4	4,3%	1.803,92
Alemanha	18,0	19,2	4,0%	937,50
Reino Unido	24,2	17,6	3,7%	1.375,00
Áustria	18,6	11,2	2,4%	1.660,71
Hong Kong	16,6	10,1	2,1%	1.643,56
Canadá	20,1	9,7	2,0%	2.072,16
Grécia	14,2	9,7	2,0%	1.463,92
Turquia	12,8	9,0	1,9%	1.422,22
México	19,7	8,9	1,9%	2.213,48
Austrália	4,8	8,1	1,7%	592,59

Fonte: Adaptado de WTO [Tourism Market Trends], 2003.

Observa-se uma grande concentração dos recursos obtidos pelo turismo nos cinco primeiros destinos da Tabela 1, acumulando aproximadamente 38% do comércio internacional do turismo. A Europa sozinha detém 50,7% da movimentação de capital

mundial, e observa-se nos Estados Unidos uma participação de 14% do volume mundial. A presença da China, com um crescimento de 10,7% entre os anos de 2001 e 2002, indica uma nova movimentação de capital na direção da região pacífico-asiática.

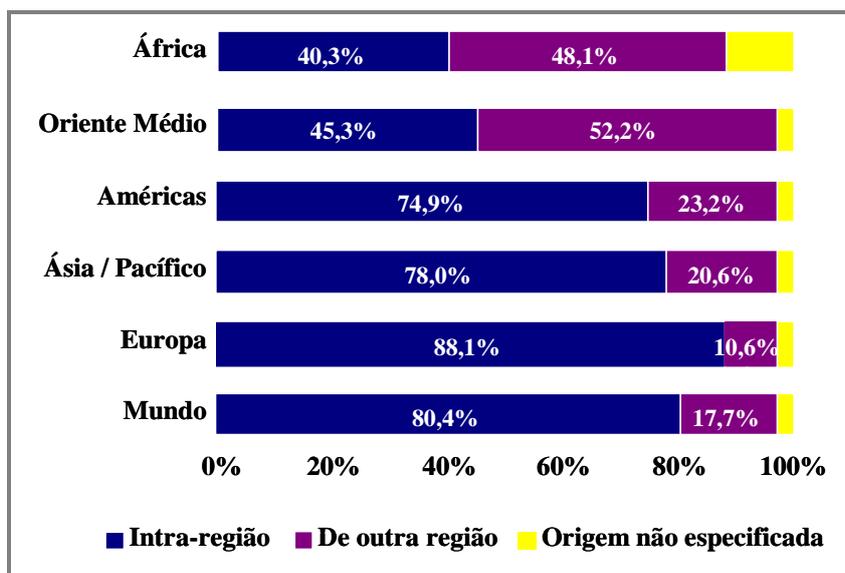
*Tabela 2. Gasto de turistas por país de origem*

<b>País</b>	<b>Gasto de turistas deste país (em US\$ bilhões)</b>	<b>Participação no volume mundial</b>	<b>Variação entre 2002 / 2001</b>
Estados Unidos	58,0	12,2%	-3,6%
Alemanha	53,2	11,2%	2,4%
Reino Unido	40,4	8,5%	10,8%
Japão	26,7	5,6%	0,6%
França	19,5	4,1%	9,8%
Itália	16,9	3,6%	14,4%
China	15,4	3,2%	10,7%
Países Baixos	12,9	2,7%	7,5%
Hong Kong	12,4	2,6%	0,8%
Federação Russa	12,0	2,5%	20,5%
Bélgica	10,4	2,2%	6,7%
Canadá	9,9	2,1%	-3,1%
Áustria	9,4	2,0%	5,7%
Coreia	7,6	1,6%	16,7%

Fonte: Adaptado de WTO, 2003.

Grande parte dos países presentes na Tabela 1, também aparece na Tabela 2, indicando que o capital é gerado e apropriado, em boa parte, nas mesmas regiões do mundo, sobretudo nas mais privilegiadas economicamente. Conforme se observa (Figura 1), 80,4% das viagens de turismo no mundo são feitas no mesmo território, possibilitando inferir-se que acordos regionais nesses blocos podem favorecer a atividade, que já é impulsionada pelo menor custo de transporte e possível proximidade cultural.

Figura 1. Procedência de turistas internacionais



Fonte: WTO, 2003

Remete-se aqui à discussão inicial entre globalização e poder. Como se sabe, rege-se a dinâmica econômica internacional por decisões e deliberações que tendem a ser tomadas pelos detentores da hegemonia econômica, por isso a análise de movimentação do capital turístico é tão importante na análise dos regimes e nas negociações internacionais para o turismo.

#### 4. A importância do turismo para o desenvolvimento do Brasil

Durante o governo do Presidente “Lula” (2002-2006) foi concedido ao turismo um ministério exclusivo. Ao criar-se o Ministério do Turismo, foi empossado o primeiro ministro, que instituiu o seguinte plano de metas (MTUR, 2003):

- Criar condições para gerar 1.200.000 novos empregos e ocupações;
- Aumentar para 09 milhões o número de turistas estrangeiros no Brasil;
- Gerar U\$ 08 bilhões em divisas;
- Aumentar para 65 milhões a chegada de passageiros nos vôos domésticos;
- Ampliar a oferta turística brasileira desenvolvendo, no mínimo, três produtos de qualidade em cada estado e no Distrito Federal.

Esse fato representa um marco no desenvolvimento do turismo por propiciar melhores condições políticas para a atividade e, conseqüentemente, dar representação ao conjunto de profissionais e empresários que atuam no setor. Criou-se, ainda, no referido ministério o Plano Nacional de Turismo, dispendo sobre o planejamento e a organização dessa atividade.

A importância econômica do turismo para o Brasil está representada pela quantidade de turistas internacionais que são recebidos, ano a ano, e pelas divisas geradas. Percebe-se um

crescimento mais significativo da atividade a partir do ano de 1998 com um crescimento da receita em média de 7,60% ao ano, considerado o período de tempo entre 1994 e 2003 (Tabela 3). Quando se compara a taxa de crescimento do turismo com o aumento médio do PIB durante o mesmo período, observa-se sua prevalência em uma taxa de 0,48% (EMBRATUR, 2004), demonstrando a importância de sua contribuição para o desenvolvimento da nação.

*Tabela 3. Crescimento do turismo no Brasil*

Ano	Número de turistas internacionais (em milhões)	Receita com o turismo (em US\$ bilhões)	Receita por turista (em US\$)
1994	1,85	1,92	1.037,83
1995	1,99	2,09	1.050,25
1996	2,66	2,46	924,81
1997	2,84	2,59	911,97
1998	4,81	3,67	762,99
1999	5,1	3,99	782,35
2000	5,31	4,22	794,73
2001	4,77	3,7	775,68
2002	3,78	3,12	825,40
2003	4,09	3,38	826,41

Fonte: Adaptado de EMBRATUR, 2004.

Do ponto de vista social, o turismo no Brasil foi responsável por 4,83% dos empregos no ano de 2001; dando trabalho, em média, para 1.057.228 de pessoas por ano. A capacidade de geração de empregos dessa atividade pode ser exemplificada pela comparação das receitas do turismo (Tabela 3) com o volume de empregos gerados (Tabela 4) no período compreendido entre o ano de 1996 e o ano de 2001. Nesse período, verificou-se um crescimento da arrecadação com o turismo de 50,40%, enquanto os empregos cresceram 44,06% no mesmo período, demonstrando uma boa relação entre o crescimento do setor e seu potencial como gerador de mão-de-obra.

Tabela 4. Empregos do turismo no Brasil

Ano	Empregos no Brasil	Empregos no turismo	% de empregos no Brasil relativos ao turismo
1995	23.755.735	911.354	3,84%
1996	23.830.812	882.215	3,70%
1997	24.104.428	926.693	3,84%
1998	24.491.635	936.625	3,82%
1999	24.619.238	1.189.040	4,83%
2000	25.752.249	1.241.706	4,82%
2001	27.189.614	1.312.962	4,83%

Fonte: Adaptado de EMBRATUR, 2004.

A análise numérica dos dados relevantes ao turismo é um fato recente; poucos dados e estatísticas existem em relação à atividade no Brasil se comparado com a quantidade de dados disponíveis mundialmente, sobretudo em regiões bem estruturadas nessa área, como os Estados Unidos e a Europa. O advento do Ministério do Turismo possibilitou, pois, a criação de estatísticas oficiais para a atividade, disponibilizadas em anuários e boletins econômicos, conferindo maior cientificidade e transparência ao processo de análise e à tomada de decisões.

## 5. Diplomacia triangular, regimes e organismos internacionais

No que diz respeito a regimes internacionais, a Organização Mundial do Turismo (WTO) é o principal organismo mundial criador de políticas na área, tendo sido assumida, em 2003, como uma agência especializada da ONU apesar de já atuar como catalisador na promoção de transferência tecnológica e na cooperação internacional desde 1925.

Ainda que haja poucos acordos internacionais relacionados diretamente com o turismo, existe uma série de leis internacionais com interesses afins que embasam a atividade turística, como meio ambiente, patrimônio, comércio, relações trabalhistas e transporte (BENI, 2003). A questão da sustentabilidade do turismo tem provocado discussões sobre a distribuição da carga de turistas pelo globo, bem como sobre a concentração da comercialização da atividade pelos sistemas globais de distribuição (GDS), como os elementos necessários à regulamentação internacional para garantir equidade social e distribuição de benefícios econômicos entre os países desenvolvidos e os relativamente desenvolvidos (UNCTAD, 1998).

O cenário político internacional do turismo considera a existência de uma organização mundial (WTO), para harmonizar e liderar questões de natureza internacional, bem como a importância dos governos no estabelecimento de acordos que possibilitem o desenvolvimento do turismo em determinada região. O desempenho da atividade pode ser afetado globalmente por vários fatores e imposições burocráticas, como regulamentação de vistos, controles cambiais e até mesmo proibição de circulação de turistas em determinadas áreas do globo. Eis um forte ponto de ligação entre o setor público e privado. Segundo o

monitor competitivo elaborado pela Universidade de Nottingham e a WTTC<sup>2</sup>, que relaciona positivamente o grau de abertura do país ao turismo (*openness*) com sua capacidade de captar um maior número de visitantes, o país mais aberto à atividade é Aruba. Vale lembrar que o Brasil se encontra na posição 107 do *ranking*. França e Espanha, países que mais recebem turistas no mundo (Tabela 1), encontram-se, respectivamente, nas posições 82 e 74 das 207 posições analisadas. Cabe ressaltar que essa é apenas uma das variáveis que compõem o grau de atratividade do destino turístico. Embora uma posição ruim no critério *openness* tenha uma contribuição negativa, a proximidade dos principais destinos emissores pode compensar esse efeito, como no caso da França e Espanha que se beneficiam do fato de o turismo na Europa ser composto em 88,1% de movimentações dentro da própria região (Figura 01).

Essas barreiras que podem ser oferecidas ou desmobilizadas pelo Estado atraem ou afastam investimentos externos diretos e tendem a possibilitar as empresas já instaladas de auferir taxas superiores de lucratividade. De outro lado, alguns segmentos do setor de turismo (hotéis, operadoras de turismo e transportadoras aéreas) são dominados por poucas e grandes empresas transnacionais (por exemplo: rede Accor em hotéis e Star Alliance em transportes aéreos).

A configuração do cenário internacional na atividade turística provoca uma relação de interdependência intensa entre governos e empresas. Uma dinâmica de diplomacia triangular faz-se necessária nessa situação. As empresas cada vez mais precisam dos governos e vice-versa: as ações de um grupo provocam impacto nos interesses do outro. Essa relação de barganha entre governos e empresas pode ser influenciada de modo a alterar seu equilíbrio dependendo da propensão do governo para o comércio internacional e da estrutura competitiva da empresa (STOPFORD e STRANGE, 1991).

Ilustrativamente, no ato de instalação de um empreendimento multinacional hoteleiro no Brasil, o governo, por possuir nesse momento mecanismos de barganha baseados em leis ambientais, fiscais e outros instrumentos burocráticos, leva vantagem na negociação sobre a empresa multinacional; por outro lado, após a implantação realizada, é possível que a situação se inverta, visto que o hotel seria um importante gerador de emprego e renda para a localidade e as sanções impostas pelo governo poderiam ocasionar desemprego e diminuição do capital circulante.

Igualmente ações entre governos podem causar impactos no setor privado, como o aumento das exigências para a concessão de vistos de visita a estrangeiros, o que certamente diminuiria o fluxo de turistas no país e acarretaria problemas para as empresas ali instaladas. No início do ano de 2004, os EUA, alegando proteção contra o terrorismo, alteraram o processo de identificação de turistas, exigindo que fossem fotografados e suas impressões digitais registradas. O governo brasileiro, apoiado no veredicto de uma juíza federal, concedeu uma liminar que exigia tratamento recíproco para os turistas norte-americanos<sup>3</sup>. Experimentou-se uma queda no ingresso de turistas americanos no Brasil em

<sup>2</sup> Competitiveness Monitor. Estudo elaborado pela Universidade de Nottingham e WTTC, disponível eletronicamente em: <[http://www.wttc.org/NU\\_compmon/compmon04/Intro.htm](http://www.wttc.org/NU_compmon/compmon04/Intro.htm)>.

<sup>3</sup> *Folha de S. Paulo*, Editoria Rio, 5 fev. 2004.

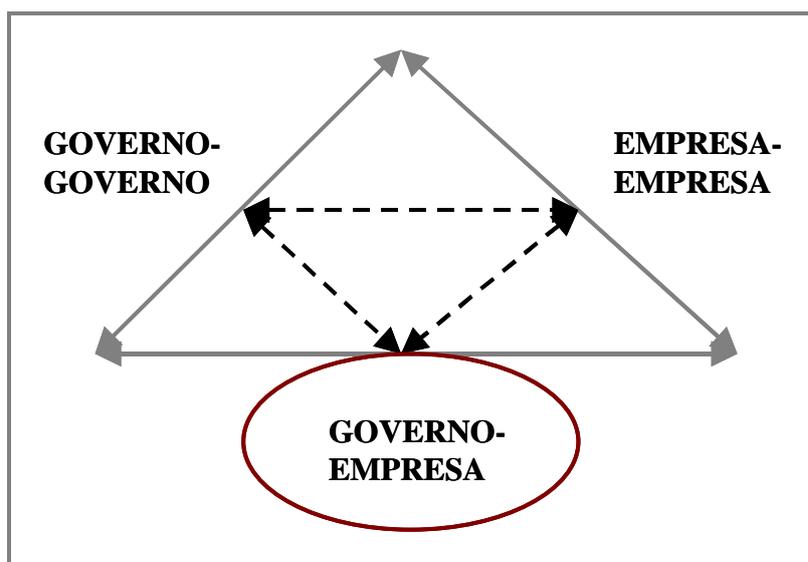
virtude dessa decisão e, conseqüentemente, as empresas de turismo instaladas no Brasil tiveram sua capacidade produtiva subutilizada.

Ambos os exemplos ilustram a necessidade de construção de uma agenda (ou matriz de agendas) que leve em consideração as relações entre governos, empresas multinacionais e a relação entre eles. De fato, os Estados estão perdendo o poder de estabelecer políticas independentes e precisam dominar o jogo da diplomacia triangular. Do mesmo modo, o aumento da complexidade, relacionado com a interdependência entre Estado e multinacionais, introduz essa forma de diplomacia no cotidiano das empresas (STOPFORD e STRANGE, 1991).

Existiam mundialmente poucas taxas (impostos) sobre viagens e turismo entre os anos 50 e 80. A partir dos anos 80 houve um crescimento exponencial no número de taxas envolvendo essa atividade. Para gestores públicos a criação de impostos sobre a atividade de viagens e turismo parece atrativa, pois os impostos podem ser direcionados para serem pagos pelos turistas (que não votam), os quais comumente, porque têm um nível econômico acima da média, são capazes de absorver mais impostos.. (WTTC, 2002). Contudo o aumento de impostos cobrados aos turistas tende a aumentar o custo total do destino turístico, alterando um importante elemento de competitividade global e podendo levar o setor privado a lucrar menos. Essa é mais uma evidência da dicotomia e inter-relação entre Estado e empresas multinacionais.

Uma nova diplomacia deve ser percebida e novas atitudes devem surgir. Com o acirramento entre estados e empresas multinacionais, a interdependência torna-se evidente. Para esse novo formato da diplomacia mundial sugere-se que seja considerada a dicotomia entre Estado e empresa multinacional, além da orientação para os mercados internacionais, como elementos estratégicos para o crescimento da atividade turística de modo saudável e equilibrado entre os interesses locais e os efeitos globais.

*Figura 2. Diplomacia triangular*



Fonte: Adaptado de STOPFORD e STRANGE, 1991.

O exercício da diplomacia triangular (STOPFORD e STRANGE, 1991) enfatizando as relações e negociações entre as três faces do triângulo (Figura 2), remete à criação de uma agenda de trabalho e negociações entre governos, entre governos e empresas multinacionais e entre governos e multinacionais. Tais relações, bastante exemplificadas neste artigo, mostram-se importantes. Sobretudo deve-se considerar para a construção das agendas que:

1. Estados competem por recursos geradores de riqueza em seu território e não mais por poder sobre mais territórios;
2. A competição global entre empresas afeta a forma como os estados rivalizam por riqueza;
3. Países pequenos e pobres encontram barreiras para entrar em indústrias com maior competição global;
4. Estados não apenas negociam com estados, mas também (barganham) com empresas multinacionais;
5. A nova dimensão (entre empresas e governos) multiplicou as possibilidades políticas tanto para empresas quanto para governos, complicando a questão e destacando a necessidade de competências associadas à área de negócios internacionais;
6. Tudo isso aumentou a volatilidade das mudanças e a divergência sobre os resultados dessa nova diplomacia.

Figura 3. Matriz de agendas para o turismo internacional

Estrutura competitiva (para destinos turísticos e empresas multinacionais)	Global			
	Local para local			
	Adicionar valor aos recursos naturais e culturais existentes			
		Estímulo ao turismo interno	Estímulo ao turismo interno complementado pelo turismo internacional	Estímulo independente ao turismo internacional
		<b>Intenção política do Governo</b>		

Fonte: Adaptado de STOPFORD e STRANGE, 1991.

Tendo em vista as considerações feitas, pode-se afirmar que os estados estão perdendo o poder de estabelecer, de modo independente, políticas e, agora, devem praticar a diplomacia triangular. A interdependência estado-empresa afeta as opções de ambos, os quais, por esse motivo, devem levar em consideração a diplomacia triangular e uma matriz de múltiplas agendas. Por outro lado, as agendas devem levar em consideração tanto a relação triangular apresentada quanto a estrutura competitiva e a intenção política do governo. A Figura 3 apresenta um modelo de organização de agenda de acordo com essas variáveis.

É preciso, pois, que as empresas multinacionais considerem, em seu processo de internacionalização, a necessidade de negociar com o Estado receptor dos investimentos e com o Estado matriz dos recursos financeiros aportados, visto que, na composição de uma agenda de negociação e um empreendimento turístico multinacional, todos os atores se relacionam e contribuem para o estabelecimento de uma negociação mais sustentável diante dos múltiplos interesses envolvidos.

Se as empresas brasileiras, em processo de expansão internacional, reconhecerem que o Governo brasileiro pode desempenhar um importante papel em sua estratégia de crescimento e se o Governo perceber que a expansão internacional de uma empresa brasileira pode contribuir para o fortalecimento da imagem do Brasil como um destino

turístico e reforçar os laços comerciais com outros estados, criar-se-á uma relação de interdependência que, bem explorada, poderá conferir um elemento estratégico adicional a empresas nacionais. Nesse sentido, o uso da matriz apresentada na Figura 3, adicionado à forma de análise realizada neste artigo, fornece um instrumento de ação gerencial importante a ser incorporado à dinâmica dessas empresas.

## 6. Considerações finais

Analisar e gerir o turismo sob uma perspectiva de negócio internacional, implica aceitar as conexões intrínsecas a essa arena, ao planejar-se a atividade, além de ser uma inexorável contribuição para a gestão pública do turismo. Estimula-se tanto os gestores públicos quanto os executivos (pertencentes a empresas multinacionais) a que avaliem suas atividades à luz da interdependência entre governos, multinacionais, e governos e empresas.

Igualmente entende-se que, como se trata de um negócio internacional, os países devem adotar estratégias específicas para o setor e buscar representação nos fóruns adequados (WTO, blocos regionais e outros) para estabelecer acordos vantajosos. O desenvolvimento da atividade, em determinado destino, depende de bons acordos estabelecidos, nos fóruns de representação multilateral, por meio dos GATS (*General Agreement on Trade in Services*); e a formação de blocos e coalizões entre empresas privadas e governos pode conferir maior poder de negociação e representação em tais fóruns.

Receber uma grande quantidade de turistas já não basta para as nações, que precisam, sim, aumentar a geração de receitas com o turismo, além de promover justiça social e reduzir a degradação ambiental. O caminho para essas estratégias implica ultrapassar barreiras (transporte aéreo e marítimo, GDS, segurança e outras supracitadas) que somente podem ser obtidas no âmbito internacional. Fica claro, nesta análise, que muitas soluções dos problemas percebidos, em âmbito local, nos destinos turísticos estão presentes na esfera internacional e dependem de negociações multilaterais, representação institucional e diplomática, e estabelecimento de acordos entre países, empresas, e países e empresas. Fica ainda mais evidente que não se trata de tarefa exclusiva de governos ou empresas, mas de ambos: governos e empresas. Dessa forma, para operar em ambiente internacional, faz-se mister que empresas e governos incorporem métodos de análise e ferramentas próprias para a gestão de negócios internacionais, que profissionais envolvidos em operações turísticas aprimorem os conhecimentos sobre o tema e que a academia inclua as competências referentes à área nos currículos dos programas.

Reconhecer a globalização e seus efeitos sobre a atividade é o ponto de partida para a construção de uma nova agenda para o turismo brasileiro no cenário mundial. Contudo defende-se que, apesar de reconhecer (em oposição a negar) a globalização, para o crescimento justo e sustentável é preciso que os interesses locais sejam preservados dos interesses globais e com eles negociados. Em um mundo onde imperam interesses diversos e as negociações apresentam-se de forma mais complexas e com múltiplos atores, a constituição não só de uma agenda de negociações que, tradicionalmente, se realiza entre governos ou entre multinacionais é válida, mas também se torna necessário ir além. A cultura da competição e do isolamento deve ceder espaço a formas de cooperação, à

divisão de responsabilidades e à constituição de alianças entre os envolvidos. A cooperação e a constituição de uma agenda de negociações e acordos entre governos e empresas multinacionais mostram-se elementos estratégicos para o desenvolvimento da atividade, o que comumente se negligencia, ora por desconhecimento da prática, da condução e das implicações associadas à área de negócios internacionais, ora por miopia dos gestores públicos acerca da dimensão da defesa e preservação dos interesses locais.

---

## **7. Referências**

BENI, M C. Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

EMBRATUR. Anuário estatístico Embratur, v. 31, 2004.

HELD, D. e MCGREW, A. Prós e contras da globalização. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001, p. 11-47.

MTUR. Plano nacional de turismo. Brasília: Ministério do Turismo, 2003.

SAMPAIO, R. *Clusters* como estratégia para a sustentabilidade do turismo. Rio de Janeiro: ENGEMA-FGV, 2005.

SILVEIRA, M A T. Turismo, políticas de ordenamento territorial e desenvolvimento: um foco no Estado do Paraná no contexto regional. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado).

STOPFORD, J.; STRANGE, S. The new diplomacy. Rival states, rival firms: competition for World -Market Shares. Cambridge: Cambridge University Press, 1991, p. 1-31.

UNCTAD, Secretariat of Trade and Development Board. International trade in tourism-related services: issues and options for developing countries. TD/B/COM.1/EM.6/2, Genebra: Editora da ONU, 1998.

WTO. Tourism Market Trends 2003 — World Overview & Tourism Topics. Editora da WTO, 2003. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/facts/tmt.html>>. Acesso em: 20 nov. 2004.

WTTC. Travel & Tourism Security Action Plan. Londres: Editora da WTTC, 2004.

WTTC, Tax Policy task force. Taxing intelligently. Londres: Editora da WTTC, 2002.