

A EXPERIÊNCIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA O TURISMO

André Meyer Coelho

Letícia Magno Ribeiro

Joaquim Rubens Fontes Filho

Fundação Getúlio Vargas - FGV

Por sua natureza dinâmica, o Turismo vem se revelando como um setor complexo e, sob o ponto de vista da Gestão, ainda pouco estudado. Para o entendimento da vantagem competitiva na indústria do lazer, é necessário lançar mão de conceitos de Estratégia, buscando a interseção destes com os campos econômicos tradicionais e a competição entre empresas, na eminência de se construir conhecimento teórico para trabalhar modelos estratégicos específicos para o tema. O estudo da Economia da Experiência desponta, neste contexto, como um interessante modelo de discussão, quando atrelado ao conceito estratégico de vantagem competitiva. Assim, dada a possível, mas ainda não estudada, correlação entre estes campos, o objetivo deste ensaio teórico é apresentar a Economia da Experiência como forma de vantagem competitiva para o setor do turismo.

Introdução

A pesquisa acadêmica em turismo cresceu muito nos últimos 10 anos devido à ampliação do setor e à necessidade de se produzir material de análise que dê subsídios para o desenvolvimento do mercado de serviços em viagens.

O turismo pode ser estudado como uma indústria do novo século, que se relaciona com todos os setores da economia mundial, rompendo os limites das riquezas geradas pelas múltiplas atividades e das fronteiras geográficas. É, por assim dizer, um interlocutor dos vetores administrativos e de sustentabilidade em geral da era contemporânea por sua característica sócio-econômica de produção e integração de bens e serviços.

Segundo Cooper (2001), o turismo é uma força central na economia mundial, uma atividade de importância e significados globais que inclui setores industriais e temas acadêmicos variados, mas que precisa ser estudado como um setor econômico em si, no qual se apresenta uma estrutura que possibilita a inserção de abordagens temáticas administrativas e industriais. Mesmo considerando que turismo seja um processo que envolva basicamente ciclos de atividade como transporte, hospedagem, alimentação e entretenimento, muitas podem ser as explicações que levem a definições de conceitos específicos para a área.

Neste sentido, é preciso estudar as relações de interdependência do produto turístico com os modelos de gestão que podem criar subsídios para que poderes públicos e privados possam identificar a necessidade de investimentos em infra-estrutura e redistribuições fiscais que contribuam para o fomento da atividade e da consolidação da mesma enquanto setor econômico.

Para Drucker (2003), a transformação de uma sociedade baseada na informação em uma sociedade baseada no conhecimento é um dos expoentes da economia moderna e os meios de produção não são mais ligados ao capital, recursos naturais ou trabalho, mas à experiência, criatividade e inovação. Assim, o sistemático investimento em criatividade se dá como resultante de uma exigência de mercado e se aplica ao setor de turismo como uma forma de adquirir vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo, deve-se levar em conta que a idéia de uma atividade palpável não é sempre possível em turismo, uma vez que a utilização dos ativos sensoriais é uma constante no escopo dos negócios deste setor e as nomenclaturas ligadas a serviços são muito mais

plausíveis do que as que comparam turismo com bens de consumo, mas ainda imperfeitas em captar o que realmente há de valor na experiência turística.

Ao observar a definição de turismo da OMT observa-se que o que há por trás da busca pelo turismo está mais ligado à vivência, à experiência, que estes conceitos encerram a verdadeira busca do cliente e também são fonte de distinção entre as empresas relacionadas ao turismo.

Por isso, o trabalho que se segue se propõe a uma primeira exposição de como a experiência representa uma vantagem competitiva dentro do setor de turismo. Para tanto, faz-se uma recapitulação do setor de turismo como negócio, suas principais questões e conceitos para a compreensão da relação deste com a área de estratégia. A seguir, define-se o conceito de vantagem competitiva que mais se adequa a esse ramo e suas implicações para a construção dessa vantagem. Por fim, é apresentado o que já foi desenvolvido no campo de economia da experiência para correlação de sua aplicação com a vantagem competitiva apresentada quando se tratando de setor de turismo, encerrando com conclusão, limitações e propostas para futuras investigações.

Um olhar sobre o conceito de estratégia em turismo

O turismo vem apresentando uma silenciosa revolução no recente contexto mundial. Muitos ainda não perceberam o potencial dessa atividade, que hoje se encontra, em termos de recursos absolutos movimentados, atrás apenas das indústrias bélicas e petrolíferas, e está em franco crescimento internacional. Para que esse crescimento seja sustentável a longo prazo, a gestão estratégica torna-se uma ferramenta de promoção e alavancagem do setor no mundo globalizado (LAGE e MILONE, 2000). Apesar de toda sua importância no contexto internacional, na América Latina e no Brasil em particular, ainda há pouco investimento no setor e carência de infra-estrutura especializada em serviços (BENI, 1998), o que valida a necessidade de se estudar os processos de competitividade com um olhar objetivo para os serviços em turismo, agregando conteúdo acadêmico ao tema e buscando aprimoramento dos modelos hoje propostos para a melhor performance dos negócios relacionados ao setor (COOPER, 1991).

O turismo moderno não precisa de um conceito absoluto para ser entendido como um mecanismo dinâmico e integrador de negócios. Se por um lado é impossível limitar as definições sobre turismo, por outro é fator assertivo de que é uma atividade geradora de bens e serviços para o homem visando diversas necessidades básicas e secundárias. Segundo Lastres (2003), em se tratando de uma manifestação voluntária decorrente da mudança ou deslocamento humano temporário, envolve indispensabilidade de negócios fundamentais como o transporte, o alojamento, a alimentação e o entretenimento em geral.

Para Cooper (2006), a construção do pensamento estratégico em turismo pode ser reconhecida em três fases basicamente. A primeira é baseada no desenvolvimento dos processos tecnológicos e no incremento da produtividade por meio da disponibilização da informação. Esta fase caracteriza o momento das primeiras considerações sobre o investimento no capital humano com o objetivo aumentar a competitividade. Por conta do início do desenvolvimento tecnológico, os incentivos se traduziram como o rompimento de barreiras técnicas à utilização de ferramentas de produção. Como resultado, as curvas de aprendizado estratégico ficaram estáveis e os ciclos de formatação e desenvolvimento de produtos foram acelerados. A inovação deu seus primeiros passos em turismo.

A segunda fase está baseada no conhecimento propriamente dito e na valorização das estratégias de mercado em relação aos produtos consumidos. Esta fase caracteriza-se pelo foco no consumidor e pela inter-relação das estratégias com a melhoria da qualidade dos serviços ofertados. Uma boa parte do pensamento com foco no cliente pode ser encontrada na obra de Senge (1990), que ressalta a liderança competitiva alcançada por algumas empresas

utilizando a gestão do conhecimento estratégico como forma de aperfeiçoamento das práticas de serviços. British Airways e Singapore Airlines são empresas aéreas que se utilizaram destes modelos para estabelecer processo de melhoria constante de seus serviços e proporcionar experiências diferenciadas em seus vôos, cobrando mais por isso.

A última fase parece ser a que mais se adequa ao mercado turístico, na qual o conhecimento estratégico se mescla com novos produtos e inovações tecnológicas e desta forma se dispõe livremente para o consumidor, fazendo com que o diferencial de cada empreendimento turístico esteja ancorado na capacidade técnica e na experiência dos colaboradores, que fazem a interface entre o serviço commoditizado e o valor percebido. Os estudos na área (COOPER 2006; OECD 2001) apontam que o futuro do turismo será influenciado pela habilidade de articulação e demonstração dos benefícios da administração do conhecimento em conjunto com os requisitos de planejamento.

Vale ressaltar que o produto turístico pode ser compreendido como tudo que é consumido pela demanda em termos de lazer ou negócios dentro da cadeia turística, ou o que é ofertado pelas empresas locais. E certamente o equilíbrio entre a procura e o custo dos produtos interfere nos tipos de bens, equipamentos e serviços oferecidos e pode determinar o tipo de cliente que se busca com certo produto turístico. Estrategicamente falando, essa evolução conceitual traz mudanças nas considerações sobre ciclo de vida do produto turístico e no desenvolvimento do mercado como um todo (GETZ, 1992). O uso do conhecimento estratégico para medir o momento certo de evoluir em termos de serviço torna-se fator crítico para a sobrevivência dos negócios que dependem da adaptação organizacional.

Vantagem Competitiva

O objetivo de conceituar a vantagem em turismo vem da percepção de que empresas do setor possuem diferentes níveis de desempenho e são impactadas por diferentes conjuntos de fatores, fazendo com que a adaptação aos novos momentos do mercado em que estão inseridas seja fator relevante para um melhor posicionamento estratégico. Desde que foi cunhado pela primeira vez por Porter (1989), o conceito de vantagem competitiva vem se modificando, pressionado a explicar modificações de contextos e novos prismas de análise de concorrência e sucesso organizacional. Com esse objetivo, Cyrino e Vasconcelos (2000) determinam como o conceito pode ser trabalhado e como essa perspectiva pode influenciar a forma como a empresa se posiciona estrategicamente em relação a si mesma e a sua concorrência.

Uma das formas de se observar a vantagem competitiva é compreendê-la enquanto fator interno e, ao mesmo tempo, sensível ao aspecto dinâmico do mercado para sua renovação e aprimoramento (HILL e DEEDS, 1996, TEECE, 1997 HENDERSON e CLARK, 1990, DAY, 1999, SANCHEZ e HEENE, 1996), o que é particularmente aplicável ao setor de turismo. Desta forma, as fontes de vantagem competitiva podem ser definidas como o acesso privilegiado a recursos únicos, a capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado, a capacidade de renovar estoque de recursos e competências para criação de novos produtos e mercados, e a geração de um fluxo contínuo de inovações (HOGARTH e MICHAUD, 1991). Para tanto, a geração, integração e proteção de conhecimento tornam-se aspectos essenciais no ciclo perpétuo de construção e destruição de fontes de vantagem competitiva (HENDERSON e CLARK, 1990).

Esta proposta de vantagem competitiva representa uma grande contribuição por sua capacidade de incorporar à teoria organizacional o dinamismo externo, de forma a unir teoria e prática (CYRINO e VASCONCELLOS, 2000). A interdisciplinaridade permitida, apesar de mais complexa, é extremamente enriquecedora e relevante para os estudos em turismo, valendo um aprofundamento de seus argumentos e proposições.

A idéia tratada representa uma evolução recente no campo de estratégia, pois acrescenta o aspecto dinâmico ao “feixe de recursos das organizações” (PENROSE, 1951), o que representa uma grande modificação de enfoque em relação à implantação de estratégias e processos de produção, deslocando-o da lógica estática de produtos e da produção em massa para a lógica de processos e customização. A partir do momento em que as modificações têm de ser constantes, o processo ganha importância estratégica, pois sua flexibilidade torna-se essencial para enfrentar as turbulentas mudanças de mercado e fragmentação dos nichos de consumo, melhor atendendo ao cliente e driblando a impossibilidade de redução contínua de custos (PINE, 1994). Promover a integração entre a teoria organizacional e processos tecnológicos torna-se então essencial para a construção da vantagem competitiva (Petroni, 1998), pois esses processos têm de ser capazes de se reinventar através de aprendizado e captação de novas configurações do mercado (DAY, 1999, DRUCKER, 1996, 1998, 2003, HENDERSON e CLARK, 1990, SENGE, 1990).

A constatação de que o ritmo de competição acelerado da indústria (na qual o lazer pode ser incluído) torna a estratégia dinâmica e cada vez mais intensa, necessária e complexa, em que o fator determinante não é apenas a qualidade do produto ou serviço, mas seu valor comparado à oferta dos concorrentes, pois é ela que afetará a percepção do produto. A estratégia está ligada então, à concorrência, clientes e outros protagonistas do ambiente competitivo (PINE, 1994, CYRINO e VASCONCELOS, 2004, DAY, 1999).

Em adição ao conceito dinâmico, Day (1999) afirma ser essencial a visão dinâmica e integradora de estratégias competitivas sob pena de se negligenciar oportunidades ou deixar de perceber potenciais ameaças por não de prever mudanças na estrutura de mercado e considerar possíveis interações ao longo do tempo. Por isso, acrescenta propostas relevantes à análise da concorrência ou arena competitiva:

- a) A definição do escopo da arena deve conter as dimensões de gamas de categorias de produtos ou serviços, classes ou segmentos de clientes, escopo geográfico e número de atividades na cadeia de valor. Deve também englobar, para determinação do mercado, as oportunidades ainda não aproveitadas, mudanças na tecnologia, níveis de preço e condições de oferta e possíveis entrantes provenientes de mercados adjacentes.
- b) A delimitação pode ser feita através do cliente, levantando exigências e necessidades que podem ser substituídas por ofertas competitivas divididas em substitutos de tipo e substitutos de uso. Pode também ser determinada pela capacidade de substituição dos concorrentes cujas funções se consideram semelhantes ou relacionadas em termos de tecnologia, custos de produção relativos e cobertura de distribuição do produto ou serviço em questão.
- c) A partir de uma análise conjunta é possível reunir as empresas em grupos estratégicos, que estabelecem um nível intermediário entre o mercado e a empresa específica. Ainda assim, os grupos estratégicos não podem ser considerados fixos, mas em constante movimento, o que torna essencial saber para onde se deslocarão.
- d) As forças que delineiam estrutura e intensidade da competição vivenciada explicam as relações na cadeia de valor que terminam por influenciar o preço, ou seja, a rivalidade direta entre concorrentes, ameaças dos concorrentes em potencial, poder de clientes e fornecedores, e ameaça dos substitutos.
- e) A grande questão da vantagem competitiva está não apenas em oferecer valor superior ao cliente e descobrir as fontes das vantagens competitivas, mas também saber por quanto tempo essas vantagens serão realmente aplicáveis, sabendo que estas serão modificadas pelas constantes forças de mudanças de políticas governamentais e tecnologia, gerando um ciclo de renovação de estratégias competitivas.

A sustentabilidade, último aspecto a ser analisado dentro do campo de estratégia, é compreendida no plano estratégico como resultado da perpetuação da vantagem criada, que só pode ser levada em conta num determinado período de tempo, o que é confirmado na análise de Brito e Vasconcelos (2004) sobre a temporalidade de uma determinada vantagem competitiva.

Dentro do setor de serviços, no qual o turismo é atualmente enquadrado (COBRA, 2001) a vantagem competitiva advém essencialmente da combinação de serviços, apesar de apresentar toda uma produção associada tangível e quantificável. Estes serviços devem acontecer de forma harmônica para que o turista tenha uma percepção positiva em sua estada no destino (COSTA, 2000).

Existem, no entanto, particularidades nos serviços turísticos tais como o fato de possuírem qualidade em escala - isto é, a performance de um afeta a percepção do todo por estarem todos interligados à mesma marca do destino (BUHALIS, 1999) - e a existência de sazonalidade em seu consumo. Essas características, acrescentadas às já conhecidas especificidades do setor de serviços, justificam em grande parte a presente escolha pela adoção de conceitos de capacidades dinâmicas como caminho para melhor posicionar as empresas relacionadas ao setor e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inte-relacionadas para entregar valor às partes interessadas.

Ainda assim, deve-se cuidar para que análise não seja apenas baseada na estratégia muitas vezes internalista (CLARK, 2005) o que requer a agregação da visão do cliente e sua adequação ao campo de turismo, para englobar não só a mão invisível do mercado (Smith, 1985), ou a mão visível da gerência (CHANDLER, 1977), mas o desejo do cliente que, quando devidamente atendido, valida a verdadeira e perene vantagem competitiva no turismo.

Desta forma, a vantagem competitiva definida pela escola de competências dinâmicas permite a atualização da proposta para a gestão integrada dos empreendimentos turísticos de Melián-González e García-Falcón (2003), pois sua visão do grupo de empresas componentes de um determinado destino como detentoras de um conjunto de competências e capacidades deve ser acrescentada da possibilidade de enxergá-los integrados entre si e a um ambiente em movimento, em que estas características tenham que ser continuamente atualizadas.

Como se pode perceber, a complexidade da atividade turística não permite a simples averiguação de competências estáticas, mas a necessidade de inovação constante (TEECE, 1997, PETRONI, 1998) para uma melhor satisfação e superação das expectativas de clientes.

Economia da Experiência

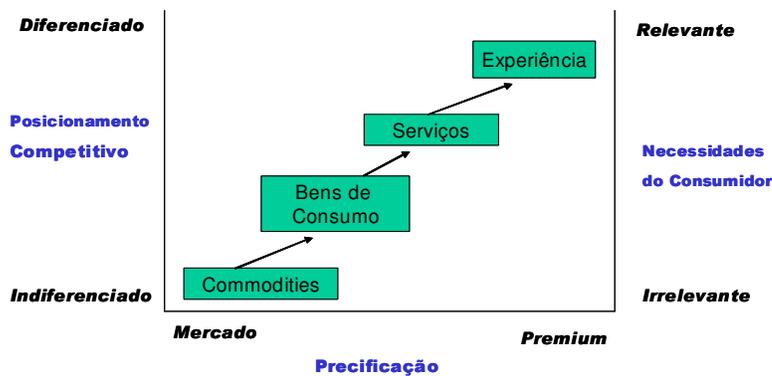
Este tema representa uma já existente, porém pouco articulada, forma de resultado econômico. Funciona como uma alternativa para a competitividade estratégica, à frente dos conceitos de oferta e demanda, baseados em valores que, oriundos dos tempos de produção em massa, se apóiam demasiadamente no binômio menor custo e menor preço (Pine, 1994). Promove crescimento econômico aliado à informação em forma de serviços, produtos ou experiência propriamente dita. Para o turismo, o tema representa uma nova forma de articulação entre as constantes mudanças de mercado, o crescimento tecnológico e a satisfação das necessidades dos clientes.

Neste sentido, reconhecer a Experiência como um modelo econômico distinto pode ser um fator relevante para o crescimento dos negócios em turismo no século XXI. Significa andar na contramão das teorias econômicas que enxergam as próximas décadas com déficit de mão-de-obra e crise no mercado de trabalho por conta do desenvolvimento tecnológico. Mais do que isso, significa descobrir nas atividades econômicas oportunidades futuras de geração de riqueza e emprego por meio de especificidades que fazem clientes pagar para não ter um

produto ou serviço commoditizado, mas sim customizado, e que proporcione sensações não disponíveis em nenhuma outra opção. Segundo Pine (1999), os negócios que entenderem esta nova relação com o cliente se protegerão das forças de commoditização, criando, portanto, um novo valor econômico.

A aversão à uniformidade dos produtos ou serviços de uma empresa, muito comum na indústria do lazer, é uma premissa para essa nova fonte de valor, a Experiência. Para Poulsson (2004), esta se traduz como um quarto setor da cadeia de valor econômico, distinta de serviços, assim como este difere da produção industrial. Quando uma pessoa paga por um serviço compra uma série de atividades que serão realizadas em seu nome. No caso da Experiência, adquire-se uma série de eventos memoráveis que o(a) afetam de uma maneira particular. Desta forma, uma empresa deixa de oferecer simplesmente produtos e passa a lidar com sensações, heranças culturais ou opções pessoais. O valor econômico desta relação não está só na conquista ou fidelização do cliente, mas na valorização de um mesmo produto por conta de sua condição especial para aquele determinado cliente. Enquanto o ato de fabricação de uma determinada experiência se extingue, seu efeito não se dissipa, ao contrário, se perpetua em sua memória.

Em termos de posicionamento competitivo, Pine e Gilmore (2000) propõem a análise da Progressão de Valor Econômico da Experiência, um modelo evolutivo cujas variáveis são o aumento de diferenciação, relevância e preço. Partem então da divisão tradicional das atividades de mercado em Commodities, Bens de Consumo e Serviços e acrescentam a Experiência como composta por uma ainda mais alta capacidade de diferenciação e grau de relevância para o cliente a preço *premium*.



Fonte: Pine (2000)

Ao utilizar esse modelo, os autores destacam que a experiência não vem alterar as leis de oferta e demanda, e evidenciam que as empresas que falham em providenciar experiências consistentes supervalorizam seu preço ou superestimam seu campo de atuação, certamente estarão mais suscetíveis a pressões financeiras e/ou de demanda.

Outra controvérsia que poderia ser criada em relação ao conceito de experiência seria o de confundi-la com entretenimento, o que não a confirmaria como setor econômico. Por se tratar de um tema muito próximo de atividades de entretenimento, é muito comum confundilo com negócios que lidam exclusivamente com o lazer, mas a experiência pode acontecer em todas as áreas, até com produtos que, inicialmente, seriam commodities (VERMA, 2002). A

proposição de que experiência não é simplesmente o ato de entreter clientes, mas de engajá-los no processo (PINE, 1998, PINE e GILMORE, 2000) redimensiona a experiência em seu devido grau de importância e abrangência.

Como a Economia da Experiência versa sobre o atendimento às necessidades dos clientes e superação de suas expectativas, muitos podem argumentar que esta prática não é novidade no mercado. O que se observa, no entanto é o aprofundamento destas premissas por meio do detalhamento e operacionalização da experiência.

Para a operacionalização ser congruente, é essencial sua delimitação temática que passa por estabelecer um tema que mexa com o senso de realidade do cliente e trabalhar com noções de forma, múltiplos espaços e tempo de forma integrada e alinhada com a operação do negócio (PINE, 1998).

Ainda sobre o aspecto da operacionalização da experiência, observa-se uma constante em que atender e surpreender clientes não significa somente criar novos produtos ou vislumbrar a inovação constante, mas avaliar as preferências individuais e surpreender esses clientes com produtos que já existem, mas passaram por adaptações para serem consumidos de forma diferente (PINE, 1999, PINE e GILMORE, 1998, VERMA, 2007).

Para Lawn (2004), não se deve estabelecer que empresas se transformem em grandes promotoras de invenções, mas que utilizem suas capacidades dinâmicas e seu conhecimento construído para aprimorar a relação com seus clientes, sem deixar de acompanhar as ondas tecnológicas e evitando ser pressionadas pelo fator preço. Ou seja, sempre haverá oportunidades para fazer experiências mais prazerosas atribuindo interatividade à relação com o cliente. Esse processo de interação com os compradores do produto ou serviço é que se transformará em vantagem competitiva para a empresa, posto que as ofertas criam um sentido de necessidade, justificando o valor mais alto em troca de uma experiência memorável, o que recai na lógica da Progressão de Valor de Pine e Gilmore (2000). Os fundamentos de tal negócio passam a se traduzir em alto valor agregado, maior retorno por cliente, maior número de clientes e maior retenção dos mesmos.

Em turismo, enxergar a Economia da Experiência como vantagem competitiva significa preparar o negócio para adequação às mudanças de mercado e para a criação de modelos memoráveis de serviços/produtos que façam com que clientes não só se interessem pelo produto como paguem mais por desfrutar daquele momento. Turistas estão, de antemão, em uma posição receptiva para novos produtos e aparecem como fortes candidatos a experimentar novas formas de consumo. Apesar de a Economia da Experiência ser uma tendência reconhecidamente inexorável (PINE, 1998, 1999, 2000, VERMA, 2002, 2007, POULSSON, 2004) ainda é difícil encontrar clientes realmente fãs de um determinado negócio. Salvo raríssimas exceções, as empresas ainda estão no processo de incorporação dos conceitos que as levem à busca de um diferencial que possa ser justificado como estratégia de *experience*.

A aplicabilidade da Economia da Experiência no dia-a-dia das empresas deverá contemplar a trama correta (estratégia), o elenco apropriado (pessoal) e o *script* de ação (processos). Todos os demais departamentos oriundos da metáfora de uma peça teatral devem “participar” da produção da experiência revelando o teatro que existe em cada negócio e deixando que cada um estabeleça o seu palco de atuação, inclusive o cliente, que aproveita experiências para evoluir, crescer culturalmente, improvisar e reformar-se dando tal valor às experiências que não se importa em pagar um preço *premium* (PINE, 1998). Seguindo esta concepção, Kirsner (2002) afirma ser este o momento de assimilação da progressão de valor econômico, por seu potencial valor agregado, apontando sua capacidade de comportar e gerar riqueza e distinção entre aqueles que a promovem.

Experiência como Vantagem Competitiva em Turismo: Conclusão, limitações e Propostas

Num contexto de mudanças e turbulências de mercado, em que a globalização torna relações mais complexas e a competitividade mais difusa, é essencial a capacidade de análise e renovação rápidas e, ao mesmo tempo, eficientes. Neste contexto, a vantagem competitiva está relacionada à possibilidade de renovação constante de produtos e adequação de processos às demandas de mercado, de forma a realmente atender às demandas de seus clientes.

Inquestionavelmente, o turismo encontra-se no meio desse turbilhão, não só por ser um ramo de negócios em franca expansão, mas por sua própria natureza e estágio de desenvolvimento. Por isso, englobar o conceito de experiência acima apresentado como vantagem competitiva é um passo único, como reconhece Buhalis (1999:114):

“Providing innovative and well co-ordinated tourism products is therefore exceedingly important for tourism regions. Consumers assess their travel experience as a whole and they associate destinations with the entire range of local producers and suppliers. Producing innovative and specialised tourism products will enable destinations to attract intentional demand and to differentiate their products. Flexible specialisation will also support local suppliers and the region as a whole to evolve with consumer trends and support the requirements of the emerging sophisticated clientele as well as compete globally. Destinations, which appreciate these principles, can develop and maintain competitive advantage and as a result achieve their strategic objectives.”

A experiência é a maneira mais recente, e aparenta ser a mais adequada, de explicar a forma de consumo dos negócios turísticos, além de permitir, em seu arcabouço, a possibilidade de que estes se aprimorem e aprendam continuamente.

No mercado turístico é muito comum se comparar a compra de um pacote à compra de um sonho. Em parte, ao se adquirir uma viagem, busca-se muito mais do que uma coleção de serviços de transporte, hospedagem, entretenimento e alimentação. Compra-se também o uso temporário de um determinado ambiente ou a incorporação de determinada cultura além de outros produtos intangíveis. A Economia da Experiência adequa-se a esta realidade a partir do momento em que transforma uma visita, almoço ou apresentação folclórica em um momento memorável, um compêndio de sensações psicológicas e físicas.

A Economia da Experiência também inaugura uma nova forma de competição, estabelecendo novos aspectos para a constituição da arena competitiva, que devem ser analisados com cuidado, principalmente dentro do setor de turismo, que se encontra pulverizado em termos de concorrência. A experiência estabelece uma forma ainda mais acurada de observar essas dinâmicas competitivas. O desenvolvimento econômico acontece quando as empresas desenvolvem inovações que perturbam o equilíbrio das forças competitivas (VASCONCELOS, 2000:31), seja pela criatividade pura e simples, seja pela imitação e aprimoramento do comportamento da concorrência. A Economia da Experiência aparece como interlocutora deste processo de vantagem competitiva, contribuindo não só para o aumento de receita individual como também para a maior eficiência do sistema econômico como um todo.

Sua operacionalização, congruente com a interligação que a moderna teoria de estratégia aqui proposta, estabelece entre a implantação e a estratégia, é um poderoso ferramental para a prática do turismo como negócio em busca de uma vantagem distintiva.

Desta forma, a árdua tarefa de combinar três ramos de conhecimento em uma só estrutura é ao mesmo tempo restringida pela relativamente pequena discussão sobre o tema e, com certo grau de certeza, a inexistência de uma abordagem conjunta dos temas. Nisso também se encontra a grande virtude do trabalho aqui apresentado, pois essas áreas, aparentemente separadas, possuem uma origem comum em tempos turbulentos, e o que se observa é uma essência correlata, preocupada em lidar com os desafios da época em que aqueles que utilizarão suas ferramentas estão, ou seja, os dias de hoje. Por isso, apesar de

penosa tarefa de relação, é extremamente importante o desenvolvimento de uma visão integrada das áreas, pois se acredita que uma tenha muito a contribuir com as demais. Por isso, a conclusão aqui proposta torna-se também um convite à busca dessas origens comuns assim como uma comparação com outras escolas de estratégia para que se comprove ou refute a presente crença de que a mais adequada teoria para explicar o desenvolvimento do setor de experiência em turismo é a escola de competências dinâmicas.

No que diz respeito à literatura, ainda há muito que se escrever sobre o tema. Faltam argumentos teóricos e estudos que façam a ligação entre as teorias de gestão e a Experiência enquanto vantagem competitiva. Por exemplo, para que a rentabilidade de um negócio no setor de serviços, e conseqüentemente em turismo, seja aumentada sabe-se que é possível lançar mão de estratégias consolidadas de mercado e basear-se em escolas de administração que estudam as diversas formas de competição, mas não se tem subsídios suficientes para estabelecer a relação destas com a Economia da Experiência.

Em princípio, a inovação e a reconfiguração aparecem como propostas interessantes para o estudo do modelo memorável de prestação de serviços, motivo pelo qual se optou por propor um modelo estratégico que se adequa bem às relações entre processos de decisão que geram ações de transformação e substituição de recursos internos como forma de geração de vantagem competitiva como síntese teórica para os mecanismos e processos organizacionais envolvidos na Economia da Experiência. Sob outro ponto de vista, em análise futura, partindo da concepção geral das empresas como um conjunto de recursos, pode-se buscar associação com teorias de recursos como forma de privilegiar a estratégia de dentro para fora, focalizando a existência de recursos individuais que fomentem a utilização da Experiência como vantagem competitiva, buscando, portanto, estudar este modelo mediante os resultados performáticos de acordo com as possibilidades existentes, com menor foco na inovação constante.

Da mesma forma, fica em aberto uma análise mais profunda do ferramental proposto e sua capacidade de aprendizado assim como do conceito de transformação, o que poderia aprofundar a relação de experiência e a forma de estratégia neste texto apresentada.

O presente trabalho é, enfim, uma primeira exposição e correlação entre as áreas de turismo e estratégia para embasar o conceito de Economia da Experiência como vantagem competitiva dentro da atual performance de mercados e firmas relacionados ao turismo.

Bibliografia

- BENI, Mario Carlos. Análise estrutural do turismo. São Paulo: SENAC, 1998.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21 (2000) 97-116. 1999 Elsevier Science Ltd.
- COBRA, M. Marketing de Serviços: Turismo, Lazer e Negócios. São Paulo: Cobra, 2001.
- COOPER, Chris et al. Tourism Principles and Practice. Melbourne, Australia: Longman, 1993.
- COOPER, C. P. Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management. London: Belhaven, 1991. v. 1.
- _____. Turismo Princípios e Práticas. São Paulo: Bookman, 2001.
- _____. Knowledge management and tourism. *Annals of tourism research*, VOL. 33, No. 1 pp. 47-64, UK:Elsevier, 2006.
- CYRINO, Á. B. e VASCONCELOS, F.C. Vantagem Competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. FGV. São Paulo, v.40, n. 4, p.20- 37. Outubro/Dezembro, 2000.
- DAY, G.S. A dinâmica da Estratégia Competitiva. Campus, Rio de Janeiro: 1999.
- DRUCKER, Peter. Prática da administração de empresas. SP:*Thompson Pioneira*, 1998.
- _____. A administração na próxima sociedade. SP:*Nobel*, 2003.
- _____. Administrando em tempos de grandes mudanças. 3ª. Ed., SP: *Thompson Pioneira*, 1996.
- FAULKNER B, FREDLINE E. Resident reactions to a major tourist event : the gold cost Indy car race. *Festival management and Event Tourism* (1998) vol. 5
- GETZ, D. Tourism planning and destination life cycle. *Annals of Tourism Research*, v.19, n.4, 752-770, 1992.
- HENDERSON, R. M. e CLARK, K.B. Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of establishment firms. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.1, p.9-30, Mar. 1990.
- HERDY, Denis. Sociocultural Dimensions of Tourism History. *Annals of Tourism Research*, Vol. 17 pp. 541-555. Pergamon Press, 1990.
- HILL, C.W. e DEEDS, D.L. The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a new –Austrian perspective. *Journal of Management Studies*, v.33, n.4, p.429-451, 1996.

KIRSNER, Scott. Guinness store houses is a way to get in touch with a new generation. Fast Company, VOL 58, p. 92-100, UK, 2002.

LAGE, Beatriz Helena; MILONE, Paulo César (Orgs.). Turismo: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. Revista Parcerias Estratégicas, FEV2003.

LEE, C. ; LEE, Y.; WICKS, B. E. Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. Tourism Management Vol. ?? Science Direct. Pergamon.

MAMBERTTI, Marina; BRAGA, Roberto. Arranjos produtivos turísticos e desenvolvimento local. Anais do “I Seminário Internacional do Desenvolvimento Local na Integração: Estratégias, Instituições e Políticas”. UNESP, Rio Claro, 19-21/05/2004.

MELIÁN-GONZÁLEZ, A. e GARCÍA-FALCÓN.J.M. Annals of Tourism Research, v. 30, n. 3, p. 720–740, 2003.

OECD. The new economy: beyond the hype. Paris:Organization for Economic Cooperation and Development, 2001.

PARASURAMAN, A. e ZEITHAML, A.V. e BERRY, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, Outono, 1985.

PENROSE, E.T. Facteurs, conditions et mecanismes de la croissance de l'entreprise. Neuilly-sur-Seine: Editions Hommes et Techniques, 1959/1963.

PINE, B. J. Experience Economy: work is theatre & every business a stage. B. Joseph Pine II e James H. Gilmore. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

_____. Personalizando produtos e Serviços – Customização Maciça. Makron Books. São Paulo, 1994.

PINE, J. B., II AND GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, 76, (4), pp.97-105, 1998.

_____. Satisfaction, sacrifice, surprise. Strategy & Leadership, 28, (1), pp.18-23, 2000.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

_____. Location, competition and economic development: local clusters in a global economy. Economic development quarterly. Sage publication periodicals press, 2000, Vol. 14, No. 1, P. 15-34.

POULSSON, Susanne H. G. e KALE, Sudir H. The experience economy and comercial experiences. The Marketing Review Vol. 4, P. 267-277, Bond University, Australia, 2004.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. The Core Competence of the corporation. Harvard Business Review, v.15, n.1, p.79-91, May/June 1990.

SANCHEZ, R. HEENE, A. Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition. In: SANCHEZ, R. HEENE, A, e THOMAS, H. Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategy management. Oxford: Pergamon, 1996.p1-35.

SENGE, P. The fifth discipline: the art and practice of learning organization. NY:Doubleday, 1990.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, v.18, n.7, p.509-533, August, 1997.

VASCONCELOS, F.C. e BRITO, L.A. Vantagem Competitiva: O construto e a Métrica. Revista de Administração de Empresas. FGV. São Paulo. Abril/Junho 2004.

VERMA, R. Unlocking theSecrets of Customers'Choices. Cornell Hospitality Report. Vol. 7, No 2, January 2007.

VERMA, R., FITZSIMMONS, J., HEINEKE, J. AND DAVIS, M. New issues and opportunities in service design research. Journal of Operations Management, 20, (2), pp.117-120, 2002.

SMITH, A. A Riqueza das nações : investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo:Nova Cultural, 1985.

ZEITHAML, V.A. . Delivering Quality Service – Balancing Customers Perceptions and Expectations / Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, New York, USA, The Free Press, 1999.