

Modelos e Processos de Gestão em Negócios Turísticos. Tendências num contexto em mudança

NUNO SILVA GUSTAVO * [nuno.gustavo@eshte.pt]

Resumo | No despertar do século XXI as mudanças registadas ao nível estrutural têm sustentado o desenvolvimento de uma nova realidade competitiva no turismo, levando as empresas do setor, no domínio dos diferentes negócios da atividade (Hotelaria, Restauração, Aviação, etc.), a adotar novos modelos e processos de gestão.

Neste sentido, o presente artigo visa não ser um fim em si mesmo, mas um ponto de partida para um conjunto de reflexões, hipóteses e futuras linhas de investigação, materializando-se o seu objectivo na identificação de tendências genéricas para a gestão dos negócios turísticos. O modelo de análise concebido para a presente investigação sustenta-se numa matriz de abordagem de natureza estratégica. Num primeiro momento o artigo identifica e reflete de forma geral as principais premissas promotoras do novo ambiente contextual dos negócios turísticos, tendo a matriz *STEEP analysis* como referência. Após caracterizar o referido cenário, o artigo debruça-se sobre as mudanças fundamentais ao nível do ambiente transaccional, expondo as principais alterações e tendências registadas no domínio da procura e da oferta turística.

Por fim, o artigo apresenta um conjunto de reflexões e tendências para possíveis linhas de investigação, na ótica dos modelos e processos de gestão dos negócios turísticos.

No sentido de sustentar as tendências sugeridas, as quais são suportadas num quadro de revisão teórica do presente estudo e relatórios elaborados por diferentes empresas, entidades e consultoras, são apresentados diferentes exemplos e casos de estudo, tendo por base, empresas de referência do *trade* nacional e internacional, corporizando o quadro teórico apresentado.

A sistematização da investigação bibliográfica funcionou também como um suporte para enquadrar e aferir a problemática de estudo, procurando-se proceder a uma análise correlativa entre as dimensões teóricas do modelo de gestão e as dinâmicas empíricas provenientes dos vários estudos de caso.

Palavras-chave | Tendências, Gestão, Modelos, Processos, Negócios Turísticos.

Abstract | At the dawn of the twenty-first century changes recorded at the structural level have supported the development of a new competitive reality in tourism, driving the industry leading companies in this area of business (Hotels, Restaurants, Airlines, etc..) to adopt new models and management processes.

In this sense, this paper is not an end in itself, but a starting point for a set of reflections, hypotheses and future lines of research, materializing its aim to identify general trends in the management of tourism businesses.

* **Doutorado em Turismo, Lazer e Cultura** pela Universidade Coimbra, **Professor Adjunto** na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), **membro** da Comissão Coordenadora do Mestrado em Turismo e **investigador** no Centro de Estudos de Turismo (CESTUR).

The analysis model designed for this research is supported in a strategic approach matrix. At first, the paper identifies and reflects, in general, the new and main principles of the contextual environment of tourism businesses, taking a STEEP analysis matrix as a reference. After characterizing the above scenario, the paper focuses on the major changes on the level of the transactional environment, outlining the main changes and trends in the field of demand and tourism supply.

Finally, the paper presents a set of reflections and trends for possible fields of analysis and research, as a way to understand the models and processes of management of tourism businesses.

In order to support the trends suggested, which are designed within a framework of theoretical review of this area of study and reports produced by different companies, organizations and consultants, are presented different examples and case studies based on the national and international trade reference companies, embodying the theoretical framework presented. The literature review also worked as a support to frame and discuss the focus of study, trying to make a correlative analysis between the theoretical dimensions of the management model and the empirical dynamics from different case studies.

Keywords | Trends, Management, Models, Processes, Tourism Businesses.

1. Uma nova realidade contextual – premissas para uma reflexão na ótica dos negócios turísticos

Na génese da presente reflexão e consequente problematização estão as incontornáveis alterações estruturais que caracterizam este despertar de século XXI, as quais são determinantes na mutação do ambiente contextual das sociedades em geral e dos negócios turísticos em particular (Knowles *et al.*, 2004; Holjevac, 2003). Genericamente, podemos afirmar que estamos perante um conjunto de transformações que tornaram o atual quotidiano mais global, incerto e dinâmico (Tribe, 2010). Assim, constatamos existir nas sociedades atuais, mormente nas ocidentais, um conjunto de profundas alterações, nomeadamente, na sua matriz sociocultural, onde se destaca um novo perfil sociodemográfico, caracterizado por uma tendência para a diminuição da taxa de natalidade, para o aumento da esperança de vida, para a alteração do conceito de família, para a crescente urbanização e para a singular e simultânea convivência de quatro gerações (*Traditionalists, Baby Boomers, Generations Xers, Millennials*). Estas gerações apresentam características socioculturais únicas, consequência das diferenças estruturais que

moldaram os seus quotidianos, colocando desafios ímpares no domínio da comunicação e das relações interpessoais (Lancaster e Stillman, 2002).

O desenvolvimento exponencial da tecnologia e a sua crescente dependência no contexto da sociedade atual colocam-na como o paradigma central do desenvolvimento económico e social, alterando-se por esta via os limites de capacidade e dos modos de produção. A *Internet* assume-se provavelmente como um dos elementos mais notáveis da presente revolução, considerando os seus impactes nos modos de vida e de comunicação das populações. Colocando o mundo a um clique, a *Internet* alterou profundamente a noção de tempo, encurtando as realidades e estabelecendo novas lógicas de organização espacial, temporal e de gestão (Abrate *et al.*, 2012).

Ao nível económico, fruto da extensão e intensificação da globalização, a qual coloca o conceito de mercado e consequentemente de competição empresarial num patamar de âmbito universal nunca antes verificado, regista-se a emergência de novos mercados, com destaque para o binómio resultante da interação entre as economias emergentes e as economias desenvolvidas. A ascensão de novos blocos comerciais como os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) tende a alterar o equilíbrio natural do merca-

do, no qual “*new consumers Markets will contribute to transition economies (Central and Eastern Europe) and in developing economies (Asia and South Asia)*” (Yeoman, 2008:25).

Por outro lado, a crise dos mercados financeiros, nomeadamente do *subprime*, e da dívida soberana, não só limitaram de forma imediata a capacidade de investimento de agentes públicos e privados como vieram colocar em causa todo o paradigma de desenvolvimento económico, acarretando um clima de incerteza e insegurança únicos, em particular no seio das economias desenvolvidas.

No contexto ambiental, a sustentabilidade, representada no argumento verde enquanto pressuposto central do modelo de desenvolvimento sustentável tende a ser um requisito, e não uma questão opcional ou de diferenciação. A evidência dos limites ambientais, nomeadamente por via do crescente impacte das alterações climáticas, transforma esta, numa questão estrutural da agenda do século XXI, forçando a sua consciencialização ao nível social. Posto esse facto, exige-se a adopção de novos comportamentos, atitudes e modos de atuação perante o ambiente (Kang *et al.*, 2011).

No quadrante político, o terrorismo, retratado nos acontecimentos de 11 de setembro de 2001, tornou-se uma realidade incontornável. O sentimento de insegurança e volatilidade que promove alterou modos de vida, por força de uma crescente perceção de ameaça, a qual enfatiza as lógicas de curto prazo em detrimento do tradicional prisma de longo prazo (Theobald, 2005). Ainda na dimensão política identifica-se a singular ascensão de ideais de espectro neoliberal, os quais se traduzem num mercado cada vez mais aberto, fruto da crescente desregulamentação. Neste sentido, o mercado privado tende a desenvolver-se com a entrada de um número crescente de empresas que, fruto da referida liberalização e da consequente diminuição das barreiras à entrada, tendem a competir em diferentes mercados à escala global.

Por outro lado, o avanço das filosofias neoliberais expressa-se noutros aspetos, como a diminuição

significativa da ação estatal na ótica do conceito de “Estado de Providência” e a consequente diminuição dos benefícios sociais, nomeadamente férias pagas e serviços e de segurança social. Importa também neste contexto salientar a flexibilização de diferentes quadros legais como o do mercado laboral.

2. Um novo ambiente transaccional nos negócios turísticos – tendências genéricas da procura e da oferta turística

Ao longo dos tempos, o mercado do turismo tem registado características transversais, como o sucessivo crescimento da oferta e da procura turística. Esta é uma realidade desde logo evidente quando se referenciam os dados da procura turística internacional.

Se por um lado em 1950 a procura cifrava-se de acordo com as séries estatísticas da Organização Mundial de Turismo (OMT) nos 25 milhões, atualmente (2010) este número ascende os 900 milhões de turistas (OMT, 2011). Por outro lado, em linha com as previsões da OMT para 2020, é expectável que o turismo internacional cresça nos próximos 10 anos quase tanto quanto cresceu no período de 1950 a 2010, registando-se deste modo em 2020 uma procura turística internacional na ordem dos 1,6 mil milhões de turistas (OMT, 2001).

Neste sentido estamos perante um crescimento da procura turística claramente exponencial, o qual resulta, nomeadamente, do crescente desenvolvimento da economia mundial, em particular de economias emergentes como o Brasil, a Índia e os Emirados Árabes Unidos e da abertura política de países como a China e a Rússia. Este cenário de crescente globalização da atividade turística é claramente dinamizado por um intenso desenvolvimento da tecnologia, o qual se reflete na crescente acessibilidade a novos destinos, em particular por via do desenvolvimento do transporte aéreo.

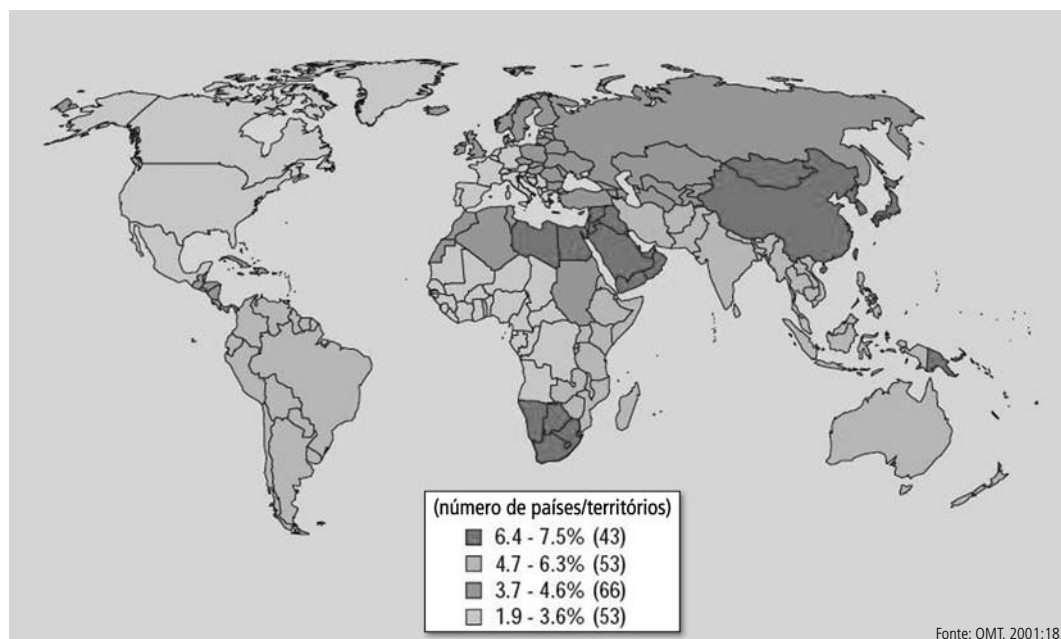


Figura 1 | Chegadas de turistas internacionais – taxa de crescimento médio anual 1995-2020.

No entanto, importa referir que a Europa continuará a ser o grande destino emissor e recetor da procura turística internacional, apesar da sua diminuição percentual no contexto da atividade turística à escala mundial. Por seu lado, os países da Europa de Leste, do Médio Oriente e da Ásia tendem a assumir-se como os grandes destinos emergentes, tornando a competição entre destinos uma variável central do mercado turístico.

Perante esta realidade a procura turística tende para um comportamento de dispersão impar. Atente-se no facto dos principais cinco destinos turísticos mundiais, em termos de chegadas de turistas internacionais, em 1950 deterem 71% da referida quota de mercado, enquanto atualmente (2010) esse valor não ultrapassa os 31%. Em contrapartida, os destinos fora do *top* quinze, já garantem atualmente uma quota de 44%, por oposição aos apenas 3% que registavam em 1950 (ver Quadro 1).

Perante um cenário de crescimento global da atividade turística e de uma procura turística cada vez mais heterogénea, consequência de circunstancialismos anteriormente referidos, como as alterações verificadas

ao nível da matriz sociodemográfica e a diversificação cultural dos mercados emissores, a oferta turística tem evoluído no sentido de responder aos desafios próprios das circunstâncias do momento.

No caso da aviação, o desenvolvimento e a consolidação das alianças aéreas (ex: *Star Alliance*, *One World*, *Sky Team*) para além do desenvolvimento tecnológico dos próprios equipamentos de voo, refletem a necessidade de um serviço de transporte aéreo global. A dispersão da atividade turística à escala planetária ultrapassou os limites operacionais das próprias *legacy companies* de referência mundial, forçando sucessivamente o processo de cooperação e integração destas empresas. Dos simples acordos de *interline*, ao *code-share*, esta realidade evoluiu até ao modelo atualmente dominante de integração: as alianças.

Todavia, o mercado e a oferta em particular já começam a dar sinais evidentes que este não é o fim deste processo de integração, como comprovam os recentes exemplos de fusões e aquisições entre companhias aéreas. Atente-se nos casos da *KLM-AirFrance*, *BA-Ibéria*, *Continental-United*, exemplos de fusões no setor do transporte aéreo mundial.

Quadro 1 | Evolução da procura turística internacional por quota de mercado dos destinos turísticos 1950-2010

Classe	1950	Quota	1970	Quota	1990	Quota	2010	Quota
1	Estados Unidos	71%	Itália	43%	França	38%	França	31%
2	Canadá		Canadá		Estados Unidos		Estados Unidos	
3	Itália		França		Espanha		China	
4	França		Espanha		Itália		Espanha	
5	Suiça		Estados Unidos		Hungria		Itália	
6	Irlanda	17%	Áustria	22%	Áustria	19%	Reino Unido	14%
7	Áustria		Alemanha		Reino Unido		Turquia	
8	Espanha		Suiça		México		Alemanha	
9	Alemanha		Jugoslávia		Alemanha		Malásia	
10	Reino Unido		Reino Unido		Canadá		México	
11	Noruega	9%	Hungria	10%	Suiça	10%	Áustria	10%
12	Argentina		Checoslováquia		Grécia		Ucrânia	
13	México		Bélgica		Portugal		HongKong (China)	
14	Holanda		Bulgária		Malásia		Federação Russa	
15	Dinamarca		Roménia		Croácia		Canadá	
	Outros	3%	Outros	25%	Outros	33%	Outros	45%
Total	25 milhões		166 milhões		441 milhões		940 milhões	

Fonte: elaboração própria.

No entanto, o fenómeno de concentração da oferta turística associada a uma filosofia de serviço de espectro global, não se limita ao setor da aviação. Na hotelaria esta é hoje, também, uma realidade em franca expansão face ao crescimento e desenvolvimento das grandes cadeias hoteleiras internacionais (ex: *Accor*, *Starwood*, *Marriott*, *Intercontinental*). O crescimento do negócio da hotelaria tem sido, nomeadamente no seio dos referidos cadeias hoteleiras, tanto quantitativo como qualitativo. Se por um lado estes grupos têm demonstrado o seu empenho no desenvolvimento de uma oferta claramente global, com aberturas recentes e sucessivas em mercados emergentes no contexto turístico como o Oriente, por outro, desenvolvem o seu *portfolio* de marcas, garantindo um produto cada vez mais dirigido e adequado a uma procura, ela própria, também cada vez mais especializada. Por exemplo, o grupo *Accor*, apresenta um *portfolio* de marcas alargado, as quais estão organizadas em cinco níveis distintos de serviço do *budget* ao *luxury and upscale* (ex: *Fórmula 1* -1 estrela-, *Ibis* -2 estrelas-, *Mercure* -3 estrelas-, *Novotel* -4 estrelas- e *Sofitel* -5 estrela-) (*Accor*, 2011). Por outro lado lançou recentemente a marca *hotelF1*, a qual se

distingue da sua marca tradicional *Fórmula1*, pelo facto de não ser um simples hotel *budget*, mas um hotel *budget* de ambiente *design*.

Esta realidade é também evidente no contexto da distribuição turística onde, por exemplo, a *TUI* e a *Thomas Cook* dominam claramente o mercado Europeu. No seu universo empresarial, estas duas empresas apresentam globalmente um *portfolio* empresarial com mais de 300 marcas. Por outro lado, face à sua posição na cadeia de valor do turismo, o seu âmbito de atuação está muito para além da simples intermediação, seja na ótica de grossista, enquanto operador turístico, seja na ótica de retalhista, através de redes de balcões de agências de viagens. Hoje, muitas das empresas que originalmente surgiram, enquanto puros intermediários turísticos, diversificaram o seu âmbito de atuação não só em termos horizontais, como também verticalmente explorando e oferecendo serviços em áreas de negócio a montante e a jusante na cadeia de valor do turismo. Esta realidade é notória em mercados de grande dimensão, considerando nomeadamente os dois exemplos anteriormente referidos, como também em mercados de menor dimensão como o português. Atente-se no caso, do grupo Pestana, que

detêm negócios na intermediação, através do seu *Operador (Sonhando)*, no transporte aéreo, com a *EuroAtlantic Airways* e na hotelaria através da marca própria Pestana ou na exploração das Pousadas de Portugal através de um contrato de gestão.

No presente contexto, importa ainda destacar realidades idênticas noutros setores do turismo como a rent-a-car, onde imperam à escala global empresas como a *Avis*, a *Sixt*, a *Europcar* ou a *Hertz*, bem como o mercado da oferta de navios de cruzeiro, o qual se reduz a duas grandes empresas: a *Carnival Corporation* e a *Royal Caribbean*. O seu vasto *portfolio* de marcas é, nomeadamente, o resultado da evolução do mercado dos navios de cruzeiro através de sucessivas fusões e aquisições encontrando-se hoje, a título de exemplo, no grupo empresarial da *Carnival Corporation* marcas como a *Carnival*, a *Princess Cruises*, a *Costa*, *P&O*, a *Holland America Line* e a *Cunard*. Este é um universo de marcas e serviços que, à semelhança da procura se distingue pela sua diversidade de conceitos, garantido à empresa-mãe um posicionamento global no seio da procura.

Em síntese, parece ser evidente que num contexto de crescente globalização a oferta turística, na sua estrutura empresarial, tem evoluído de um modelo de concorrência monopolística para uma situação de oligopólio sendo, todavia, garantida a necessária especialização da oferta com base num *portfolio* vasto e singular de produtos -*total global strategy* (Yip, 1992), onde as marcas são o elemento estruturante e garante desta circunstância de mercado.

3. Novos modelos de negócio e novas estratégias das empresas turísticas num contexto em mudança

Hoje as empresas turísticas são confrontadas com um cenário de singular incerteza e de mudança, onde se identifica um crescimento económico e

social mundial diferenciado, doravante pautado por um novo equilíbrio geopolítico e económico, onde se destacam novos pólos de desenvolvimento (Yeoman, 2008).

Neste cenário único, o turismo reforça o seu significado enquanto atividade económica e social, como evidência o crescimento mundial da procura turística, a qual tende a ser cada vez mais de índole global e de perfil heterogéneo.

Os principais *players* do setor do turismo têm, face à presente realidade e tendo por referência as premissas fundamentais anteriormente apresentadas, optado por um conjunto de novas opções estratégicas que garantam a sua competitividade neste novo ambiente contextual e transacional dos negócios turísticos.

Considerando a pressão do mercado, quer pela via do seu rápido desenvolvimento, em particular no contexto das economias emergentes, quer pela sua reestruturação no contexto das economias desenvolvidas, decorrente do excesso de oferta existente, os grandes *players* do setor do turismo têm optado pelo desenvolvimento do negócio nomeadamente através do desenvolvimento da sua estrutura orgânica, de soluções *asset-light* (por exemplo através de *contractos de gestão* ou *franchising*), mas também através de fusões e aquisições. Esta realidade tem conduzido à proliferação e crescimento de (grandes) cadeias e marcas hoteleiras, em detrimento do modelo tradicional de propriedades independentes (O'Neil e Carlback, 2011).

Esta última opção estratégica, particularmente relevante em contextos empresariais onde os negócios turísticos apresentam níveis de maturidade e/ou crescimento significativos, apresenta um conjunto de vantagens nos referidos contextos, nomeadamente ao nível da rapidez do processo de desenvolvimento do negócio e/ou da eliminação de potencial oferta concorrente.

Exemplo desta circunstância foi a recente *joint-venture* da cadeia *AC Hotels* espanhola pelo grupo *Marriott*. Se por um lado o universo hoteleiro

ficou mais reduzido na sua estrutura empresarial, por outro o universo das marcas manteve-se, surgindo os *AC Hotel By Marriott*. Todavia, esta opção estratégica de crescimento pela via da concentração de mercado, encontra-se claramente sustentada nos princípios das economias de âmbito, escala e conhecimento e tem sido conduzida de forma particular, dado que as empresas turísticas envolvidas nos referidos processos têm respeitado e dinamizado o desenvolvimento do seu *portfolio* de marcas (Canina *et al.*, 2010).

Esta tendência de desenvolvimento do mercado turístico, particularmente notória no contexto das economias desenvolvidas, tal como referimos anteriormente, foi recentemente proposta sob a matriz *-Otus Theory-* e comprovada no contexto particular da hotelaria:

“The theory predicts that within an economy, the greater the contribution of service businesses to gross domestic product (GDP) then the greater the domestic business demand for hotels, the greater the domestic leisure demand for hotels, the greater the supply of hotels, the greater the concentration of hotels in brands and the greater the diversity of branded hotels” (Slattery, 2009:113).

A referida demonstração, tem por base duas das mais relevantes economias mundiais e também em termos turísticos: os Estados Unidos da América e o Reino Unido.

Atente-se, conforme demonstrado na Figura 2, que o desenvolvimento do mercado da hoteleira e das cadeias hoteleiras dos referidos países, bem como das marcas associadas, têm registado um crescimento significativo, a par de um comportamento relativamente estagnado da oferta hoteleira independente (Slattery, 2009).

A evidência desta realidade é, também, particularmente visível no contexto específico do transporte aéreo, onde o modelo dominante é o das alianças (representando cerca de três quartos do tráfego IATA¹ – ver Quadro 2).

Todavia, por diversas limitações e por força das contingências do ambiente contextual e transaccional, o próprio modelo das alianças tende a sucumbir perante modelos de negócio mais integrados decorrentes de processos de fusão e/ou aquisição.

Pela sua natureza, as fusões e as aquisições garantem de forma célere o crescimento das empresas, bem como as sua reestruturação e integração, seja ao nível da estrutura organizacional, seja ao nível da operação e do serviço oferecido. Esta opção estratégica garante ainda um maior poder negocial a estas novas macroestruturas bem como a consolidação da oferta e a eliminação de concorrência, realidades incontornáveis num mercado que apesar da sua maturidade e solidez, sente os efeitos da crise e da incerteza dos mercados económicos e financeiros.

¹ IATA, 2012.

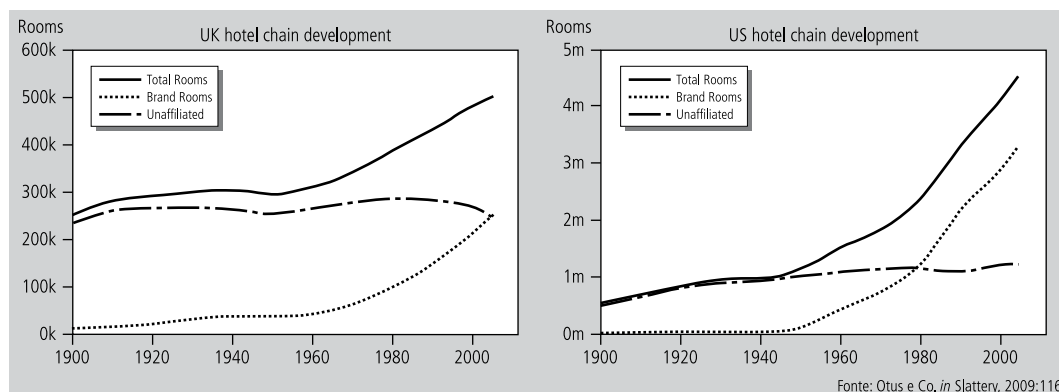


Figura 2 | Desenvolvimento do mercado hoteleiro nos Estados Unidos e no Reino Unido 1900-2000.

Quadro 2 | As principais alianças no setor do transporte aéreo em números

Aliança	Star Alliance (2011)*	One World (2011)**	Skyteam (2011)***
Data de Fundação	1997	1999	2000
Membros	27	12	15
Países servidos pela rede	185	147	173
Lounges	>990	506	490
Partidas diárias	21.230	N/D	14.520
Passageiros/ano (mil)	648,54	303,7	487
Empregados	402.979	277.422	399.496
Frota	4.335	2.315	2.431
Available Seat Kilometers (bil)****	1280,5 (31,7%)	891,1 (22,0%)	1042,9 (25,8%)
Operating Revenue (bil)****	127,2 (30,2%)	86,8 (20,6%)	97,7 (23,2%)
Global Passengers Shares (mil)****	459,4 (29,8%)	285,5 (18,5%)	357,6 (24,3%)
Revenue Passenger Kilometers (bil)****	980,8 (30,8%)	684,8 (21,5%)	818,9 (25,7%)
Média ponderada dos indicadores de quota de mercado mundial	30,6%	20,7%	24,8%

* Star Alliance, 2011; ** One World, 2012; *** Skyteam, 2012; **** Quota de Mercado (IATA, 2007).

Fonte: elaboração própria.

Se por um lado, de um modo geral, é necessário consolidar e eliminar a oferta, eliminando excesso de capacidade, por outro a expansão do turismo para novos mercados carece de investimento e desenvolvimento, pelo que a dimensão empresarial é fundamental na captação dos referidos recursos. No entanto, mais uma vez, esta opção estratégica não ignora a necessária especialização do mercado. Por exemplo, nos casos das fusões da *KLM-AirFrance* ou da *Ibéria-BA (IAG)*, foi garantida a independência das marcas, apesar do universo de quatro empresas ter sido reduzido a duas.

Se por um lado, se torna cada vez mais evidente esta concentração do mercado, apesar da sua sucessiva especialização com ênfase nas marcas, por outro, continuamos a assistir a um universo de oferta com características independentes e dissociadas dos grandes grupos económicos (Holjevac, 2003).

Aliás, este parece ser o binómio dos modelos de negócio no setor do turismo no contexto do século XXI. De um lado, as macroestruturas de espectro internacional, sustentadas num produto relativamente estandardizado, por outro, uma oferta sustentada em modelos de negócio de menor escala, autónomos e interdependentes. Num mercado suportado em economias de escala e grandes *players* internacionais, as pequenas empresas independentes têm recorrido a modelos de negócio alternativos.

Tenha-se por referência o caso da aviação e o correspondente crescimento do modelo *low-cost*, ou por outro lado reflita-se no caso da hotelaria, onde novas estratégias operacionais em rede permitem fazer face à concorrência, garantido por um lado as necessárias economias operacionais, e por outro a sua especialização e diferenciação.

Este modelo alternativo das economias em rede é particularmente evidente no contexto da hotelaria. Situemo-nos na capacidade de comunicação e reconhecimento por parte consumidor quando o colocamos perante um marca de uma cadeia hoteleira internacional e uma unidade hoteleira independente. Desde logo identifica-se uma significativa desvantagem da unidade hoteleira independente face à notoriedade e credibilidade de uma marca de uma grande cadeia hoteleira internacional. Neste sentido as unidades hoteleiras independentes desenvolveram, por exemplo, consórcios ao nível do marketing com conceitos específicos, como é o caso dos *Small Luxury Hotels*. Estes possibilitam às pequenas unidades hoteleiras independentes, a integração numa rede e marca de âmbito internacional, com o necessário reconhecimento e fidelização para por parte do cliente, com custos reduzidos de desenvolvimento de uma marca de espectro internacional e respetivos mecanismos de reserva.

Ao nível da comunicação é ainda possível que uma unidade hoteleira independente ou pertencente a um pequeno grupo hoteleiro de âmbito nacional consiga idêntica notoriedade e credibilidade junto do consumidor, através de plataformas de distribuição (por exemplo IDS - *Internet Distribution System*) como a Booking.com (www.booking.com). Ao associar-se a esta plataforma/*brand*, a unidade hoteleira beneficia do capital de marca (entenda-se credibilidade e notoriedade), nomeadamente através da garantia de qualidade que estes IDS detêm junto do consumidor à escala global. Apesar do enorme benefício em termos de captação de negócio, os custos são reduzidos e variáveis em função das reservas obtidas.

No entanto, os benefícios inerentes a uma economia em rede para estas pequenas empresas não se esgotam no domínio da comunicação. Por exemplo ao nível da operação de *housekeeping* é possível recorrer a soluções de *renting* e/ou *outsourcing*, garantindo a redução de investimento e uma operação com menos custos fixos, dois fatores onde os grupos hoteleiros internacionais têm clara vantagem face à natureza e dimensão da sua estrutura.

Já no contexto da aviação, as circunstâncias de monopólio causadas pelas alianças aéreas, consequência da sucessiva liberalização do mercado pelas autoridades civis e a privatização de muitas companhias de bandeira (hoje designadas *legacy companies*), moldaram o paradigma do mercado.

Sob a premissa estratégica de um serviço de natureza intercontinental e sustentadas no modelo de *hub & spoke*, as *legacy companies* exploraram através das alianças, os benefícios das economias de escala, das economias de âmbito, das economias de densidade, de redução de custos, da eliminação de barreiras legais, e criação de barreiras adicionais à entrada de novos concorrentes por via do seu poder negocial (Doganis, 2001).

“... there can be little doubt that airline executives see alliances, especially when they involve code-sharing

and capacity rationalisation, as a way of reducing or limiting competition.” (Doganis, 2001:79).

O paradigma das alianças aéreas, sustentado no processo de liberalização do mercado iniciado na década de oitenta e reforçado na década de noventa, criou as necessárias condições para a sucessiva integração e monopólio neste mercado. Atualmente assiste-se ao início da última etapa deste processo de integração e consolidação: a fusão e aquisição de companhias aéreas.

Em alternativa e face a todas as barreiras e monopólio decorrente das alianças, as companhias *low-cost*, desenvolveram um modelo de negócio intrarregional, assente em pressupostos e conceitos de serviço distintos, marcados por um serviço *unbundled* e uma operação simples de natureza *point-to-point*. Mas a diferença destes dois modelos não se esgota na natureza do serviço e da operação. A diferença reside também na sua gestão estratégica e operacional, distinta em termos administrativos das *legacy companies*, onde se destaca a informalidade, o *downsizing* e a polivalência.

Esta nova filosofia de voar e gerir veio alterar significativamente a posição dominante das alianças estratégicas, desde logo porque alterou o equilíbrio de densidade dos *city pairs* intrarregionais, forçando muitas *legacy companies* a acelerarem/iniciarem processos de fusão e aquisição, eliminando excesso de oferta e aumentando a sua competitividade e poder negocial.

“...the rationale for large networks has been found in economies of scope, density and scale, while the volume synergy of expanding airline networks has been found to be exponential” (Weber e Dinwoodie, 2000:51).

Esta realidade e consequente potencial de desenvolvimento do mercado *budget* não se esgota no universo do transporte aéreo, sendo também particularmente notória noutros setores da atividade turística, como por exemplo na hotelaria.

4. Novos paradigmas nos processos de gestão operacional dos negócios turísticos

Considerando as principais opções estratégicas anteriormente referidas, duas variáveis da gestão operacional tendem a dominar a presente questão. Por um lado o *marketing management*, em particular a gestão das marcas, por outro, a ênfase em soluções de gestão financeira mais flexíveis, no sentido de fazer face a contextos de maior incerteza e reestruturação da oferta.

No que concerne ao *marketing*, a gestão das marcas tem ganho um significado especial, desde logo porque se por lado o mercado turístico tende para a concentração (oligopólio), em alternativa a situação uma concorrência monopolística, por outro, a procura turística é cada vez mais abrangente, diversificada e global. Neste contexto torna-se necessário o envolvimento do cliente, num período em que a concorrência é cada vez maior, a par de um mercado cada vez mais transparente e à distância de um clique. Hoje o marketing tende a responder à referida realidade com uma nova filosofia de abordagem do mercado e do cliente, a qual é moldada sob o signo da globalização, da participação e da criatividade e sistematizada no conceito de *Marketing 3.0* (Kotler *et al.*, 2010).

“Marketing 3.0 lifts the concept of marketing into the arena of human aspirations, values, and spirit. Marketing 3.0 believes that consumers are complete human beings whose other needs and hopes should never be neglected. Therefore, Marketing 3.0 complements emotional marketing with human spirit marketing. In times of global economic crisis, Marketing 3.0 gains more relevance to the lives of the consumers as they are impacted more by rapid social, economic, and environmental change” (Kotler *et al.*, 2010:4).

O desenvolvimento de uma dimensão humana, para além da simples relação comercial, onde se destacam os valores humanos, o espírito de en-

treajuda e a emoção, tendem a ser um elemento fundamental do processo de comunicação e envolvimento do cliente de muitas empresas turísticas. Refira-se a este nível os inúmeros programas de responsabilidade e sensibilização ambiental, que várias empresas turísticas já desenvolvem, como por exemplo a *Starwood*:

“Nós, da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., acreditamos que o crescimento económico e o bem-estar da sociedade estão intimamente ligados à saúde do meio ambiente. Assim, assumimos nossa responsabilidade pela liderança ambiental e nos comprometemos a integrar práticas ambientais e princípios de sustentabilidade importantes em nossa principal estratégia de negócios” (Starwood Hotels & Resorts, 2012).

Perante uma sociedade cada vez mais sensível às questões ambientais e face a um cliente cada vez mais emotivo, focado no bem-estar (global e pessoal) e *value-driven*, o objetivo das organizações é, não só ocupar o referido posicionamento na mente do consumidor, como também estabelecer, através desta realidade e dos projetos associados, uma relação emocional e permanente com o consumidor, partilhando desta forma valores comuns, determinantes no momento da compra de um serviço, isto é no contexto da relação comercial.

Todavia, esta dimensão afetiva do bem-estar social não se esgota no universo das questões ambientais. O desenvolvimento de programas de responsabilidade social por parte das empresas turísticas tende também a ser uma prática comum. E tal como a atividade turística, estes projetos não têm barreiras nem nacionalidades, são de espectro internacional. Por exemplo a *Emirates Airlines*, através da fundação *Emirates Airline Foundation*, tem por alvo da sua campanha de responsabilidade social, as crianças do Bangladesh, Índia Sri Lanka e Quênia

“(…) The Emirates Airline Foundation provides humanitarian, philanthropic aid and services for children in need. The Foundation aims to improve the

quality of life for children, regardless of geographical, political, or religious boundaries, and to help them maintain and improve their human dignity” (The Emirate Airlines Foundation, 2012).

Estes valores, a par de outros tendem a assumir-se também como os valores das referidas marcas, colocando a ligação emocional entre cliente e empresa a nível distinto e afetivo outrora inexistente.

A par deste envolvimento emocional focado no bem-estar, hoje, o marketing, por via da tecnologia, mais especificamente através do desenvolvimento de plataformas tecnológicas B2C e C2C², estabelece também uma relação mais próxima e ativa com o consumidor na ótica comercial.

Esta é uma realidade particularmente relevante no contexto do consumo de serviços turísticos, considerando, nomeadamente a sua dimensão imaterial e perecível. Inspiradas na ação e nos efeitos das plataformas C2C, conhecidas como *virtual travel communities* como é exemplo o www.tripadvisor.com, as empresas turísticas começaram, elas próprias, a aliar-se às referidas comunidades, ou a desenvolver os seus espaços e mecanismos *online*, entrando no universo *social media*, nomeadamente através do *Facebook* (McCarthy *et al.*, 2010).

² B2C (*business to consumer*), C2C (*consumer to consumer*).

No caso do grupo *Accor* esta realidade está bem patente na *homepage* do grupo onde encontramos referência direta à parceria do grupo com o *Tripadvisor* (ver Figura 3).

Mais do que interpretadas pelas empresas como uma ameaça, decorrente da possibilidade dos clientes poderem exprimir publicamente todos os sentimentos sobre a empresa, desde o serviço prestado pela empresa até às mais diversas situações extraordinárias (ex: greve anunciada pelos pilotos da TAP em dezembro 2011 e janeiro de 2012 – ver Figura 4), estas plataformas têm sido claramente assumidas como uma ferramenta estratégica na relação com o consumidor, garantindo um espaço privilegiado de comunicação e gestão da informação na relação entre clientes e empresas num princípio de muitos-para-muitos (dado que comunicação pode ter vários sentidos - cliente-empresa, empresa cliente, cliente-cliente). Neste sentido, o tradicional e relevante “boca-a-boca” reinventa-se e ganha acrescido protagonismo - *electronic word of mouth* (eWOM) (Sparks e Browning, 2011).

Neste âmbito particular, e em termos operacionais, os *sites* das empresas, a sua página no *Facebook* ou outras soluções idênticas, tornam-se um espaço de comunhão e partilhar dos consumidores – *communitization*.

The image shows a screenshot of the Accor Hotels website. At the top left, there's a 'Hotéis Valence' section with a price of 39 €. Below it is a video player titled 'Um hotel em vídeo' showing a Pullman Putrajaya Lakeside hotel. The main banner features a large '10€' discount offer for 20 hotels in Portugal, with a starting price of 35€. To the right of the banner are several promotional boxes: 'Mercure Porto Gaia e Mercure Lisboa', '-10€ por noite em 20 hotéis ibis', 'Descubra o "MyAccorhotels.com"', and 'Early Breaks no Novotel'. At the bottom right, there is a 'Garantia do melhor preço' (Best Price Guarantee) section with a hand cursor icon and a TripAdvisor logo. Below the logo, it says 'Novo! Accorhotels trabalha agora em parceria com @tripadvisor.com.br para recolher as opiniões dos clientes sobre os seus hotéis. Leia as opiniões e reserve o seu hotel com toda a confiança!'. A small note at the bottom of the banner reads: '(*) Preço a partir de. Ofertas sujeitas a condições e disponibilidade. Ver condições de venda da tarifa.'

Fonte: Accor Hotels, 2012

Figura 3 | Accor e TripAdvisor – uma parceria.

A STAR ALLIANCE MEMBER ✪

Mural

- Informações
- Contact
- TAP
- Victoria
- Book Now
- Web Check-in
- Fotos
- Links
- MAIS ▾

Sobre

PERFIL OFICIAL / OFFICIAL PROFILE

165.958
curtiram isso

3.218
falando sobre isso

Opções "Curtir"

TAP Brasil

Victoria

fizéssemos o que eles fizeram à maioria dos patrões em Portugal iamos para a rua, estes não mereciam outra coisa...

1524354 - Economia - PUBLICO.PT
economia.publico.pt

A decisão de não avançar para os quatro dias de greve em Dezembro, entre hoje e segunda-feira, foi anunciada pelo Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil (SPAC) ontem à noite, a menos de 24 horas de a paralisação arrancar oficialmente. Uma das razões da greve tinha a ver com o processo de privatização...

Curtir · Comentar · há ± um minuto ·

Emilia Farinha-Félix

Isto é uma vergonha total para Portugal. Provavelmente também estão de greve no Facebook !!!!

Curtir · Comentar · há 30 minutos ·

Carlos Conde curtiu isto.

Exibir todos os 4 comentários

TAP PORTUGAL Olá Emilia, Pedimos desculpa pela demora, contudo devido ao elevado número de solicitações por esta via, nem sempre nos é possível responder com a brevidade desejada. Informamos ainda que as mensagens que nos chegam através do mural, serão respondidas por ordem de colocação no mesmo.
há 9 minutos

Rubina Marques Emilia a greve é um direito dos trabalhadores e uma forma de demonstrar o desagrado do trabalhador! Embora não esteja de acordo com esta greve (e quase que ia perdendo um voo por causa disso), respeito este direito. Acho que a sua resposta ...
Ver mais
há 2 minutos

Fonte: Facebook, 2012

Figura 4 | Facebook: uma ferramenta estratégica do social media – o caso da TAP.

"Technology not only connects and propels countries and companies toward globalization but also connects and propels consumers toward communitization. (...)Companies that want to embrace this new trend should accommodate this need and help consumers connect to one another in communities. Godin argued that succeeding in business requires the support of communities" (Kotler *et al.*, 2010:33).

Indiretamente, estes novos espaços contribuem também para o domínio do marketing estratégico das empresas turísticas, dado que a informação recolhida é utilizada como uma fonte fundamental de inovação e desenvolvimento. Por um lado garantem ao nível do produto/serviço turístico, e considerando a sua natureza imaterial e perecível, um meio fundamental para a sua tangibilidade, oferecendo a oportunidade dos consumidores partilharem entre si a sua avaliação e opinião do

produto de uma forma independente. Por outro lado, garante à empresa um canal com informação para a melhoria e personalização do serviço, o qual tem como fonte o próprio consumidor, ou seja, estamos perante um processo de *cocreation*.

"We observe three key processes of cocreation. First, companies should create what we call a "platform," which is a generic product that can be customized further. Secondly, let individual consumers within a network customize the platform to match their own unique identities. Finally, ask for consumer feedback and enrich the platform by incorporating all the customization efforts made by the network of consumers" (Kotler *et al.*, 2011:33).

Este ideal e filosofia de interação com o cliente, transformam estes espaços *online* em verdadeiros "meeting point virtuais" os quais, pelo seu nível de utilização, relação e interação com o cliente

conquistam junto do mesmo uma credibilidade e imagem únicas. Evidência desta circunstância, e explorando a natureza cada vez mais holística e integrada da experiência turística, é a crescente adoção de estratégias de diversificação diagonal por parte dos *players* turísticos, independentemente da sua posição na cadeia de valor (Poon, 1993). Atente-se no *site* da TAP.

Hoje este *site* não se resume a mero espaço de venda de bilhetes de avião *online*. Maximizando esta plataforma de comunicação *online* a par do seu capital de marca, ao qual hoje o cliente associa valores como confiança e credibilidade, a TAP, recorre a parcerias estratégicas com outras marcas de referência no contexto dos serviços turísticos, como a www.booking.com, oferecendo ao cliente a possibilidade de reservar um conjunto alargado de serviços (ver Figura 5).

Estes serviços são apresentados ao cliente como parte do *portfolio* de oferta da empresa, não porque sejam por si produzidos ou pertinentes na ótica da sua cadeia de valor, mas porque são claramente pertinentes na ótica da procura, isto é do turista, na medida em que são valor acrescentado no contexto da experiência turística. Esta estratégia de diversificação

diagonal permitem à TAP assumir uma posição de destaque e privilegiada na relação com o consumidor final, para além das inerentes mais-valias financeiras, sustentadas no primado das receitas auxiliares (*ancillary revenues*) (Tranter *et al.*, 2009).

Por fim, ao nível da gestão operacional financeira consideramos relevante refletir e considerar os novos processos e princípios adequados a um contexto de mercado cada vez mais incerto, de curto prazo, global e transparente. Neste domínio, ao nível financeiro, o *Revenue & Yield Management* tende a ser entendido e adotado como uma ferramenta fundamental de gestão.

“The move towards new tourism stimulated by a more quality conscious and independent minded consumer and by the new technologies now being used to maximize yield rather than volume” (Knowles *et al.*, 2004:16).

Esta situação decorre do facto de, contrariamente às premissas e ferramentas de gestão até agora utilizadas, o *Revenue & Yield management* adotar como elemento central de gestão a procura e não oferta. Até agora a gestão dos negócios turísticos era condicionada sob a premissa que a oferta era precível, realidade que culminou nomeadamente, com uma excessiva adoção do *last minute* como meio de venda. Esta filosofia de gestão relevou-se desadequada por quanto acarretava um conjunto de constrangimento à operação e ao desempenho financeiro das empresas turísticas, nomeadamente a perda de receita, um *cash-flow* desajustado às necessidades financeiras das empresas e limitações na operação, decorrentes da necessidade instalar capacidade muito próximo do momento da prestação do serviço. Por seu lado, o *Yield & Revenue Management*, sustentado no axioma do BAR (*Best Available Rate*), tem a procura e a sua natureza dinâmica como ponto de partida de gestão. Esta filosofia, não só permite uma gestão da relação preço/serviço dinâmica, em função da procura, como estimula a filosofia de *early booking*, com os seus inerentes benefícios de antecipação, quer ao nível financeiro quer ao nível da gestão da operação (Abrate *et al.*, 2012).



Figura 5 | TAP – Homepage - excerto.

5. Conclusões e linhas para futuras investigações

As atuais opções estratégicas das empresas turísticas refletem genericamente as circunstâncias próprias de uma envolvente contextual cada vez mais global, interdependente, incerta, tecnológica e centrada nas questões da sustentabilidade.

O crescente domínio da atividade turística por parte de grandes operadores, sustentados no primado e na potencialidade das economias de escala, âmbito e conhecimento, é uma realidade cada vez mais significativa, pelo que os seus impactes e transformações estruturais no mercado são alvo de potencial investigação.

Ainda ao nível da estrutura do mercado turístico, o paradigma *low-cost* e a sua rápida emergência e expectável potencial de crescimento colocam-no como um importante segmento, pelo que as suas características próprias, bem como as demais alterações que possa promover no equilíbrio de mercado devem ser consideradas. Neste âmbito, novas estratégias de negócio sustentadas em filosofias *unbundling* e de receitas auxiliares devem também ser devidamente avaliadas nos seus diferentes âmbitos.

O turismo e a sua atividade empresarial enfrentam hoje um cenário de mudança condicionado, nomeadamente, pelo aumento da procura, por novos valores e premissas como a sustentabilidade e responsabilidade social, facto que exige uma abordagem mais minuciosa e heterogénea da procura, nomeadamente ao nível do comportamento do consumidor.

A diversidade de desafios introduzidos pela *internet* carece também de particular atenção, por força das alterações que promove em diferentes dimensões do negócio seja de forma indireta, por via da alteração do perfil do consumidor, seja de forma direta em termos de novos conceitos de produto, novas formas de comercialização e ferramentas de gestão.

Se há oportunidades perante o aumento do mercado potencial, também há que considerar os desafios próprios de uma procura cada vez mais

heterogénea, experiente e informada. Esta é uma realidade que carece de monitorização, considerando o seu atual estado de mudança e evolução. Por outro lado, a crescente adoção de estratégias de diversificação diagonal por parte das empresas turísticas reflete esta circunstância e reforça a pertinência da referida linha de investigação.

Por fim importa sublinhar que o contexto identificado e analisado no presente artigo reporta a dimensões estruturais, pelo que a natureza das alterações abordadas não são processos concluídos. Bem pelo contrário, tal como o âmbito e objetivo de abordagem do presente artigo, estamos perante um conjunto de circunstâncias que devem ser entendidas como vetores de transformação, que pela sua abrangência e natureza estrutural devem ser estudados e monitorizados com recurso a diferentes realidades e estudos-caso.

Deste modo, importa realizar de forma continuada e sistematizada estudos que garantam a validação das referidas tendências aqui apresentadas e discutidas, recorrendo a realidades distintas em termos de dimensão, modelos e processos empresariais adotados, bem como a empresas com realidades geográficas distintas.

Bibliografia

- Abbate, G., Fraquelli, G., e Viglia G., 2012, Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pp. 160-168.
- Accor, 2011, *Registration Document and Annual Financial Report*, Labrador, Paris.
- Accor Hotels, 2012, *Homepage*, [<http://www.accorhotels.com/pt/portugal/index.shtml>], (Site accessed 18 November 2010).
- Canina, L., Kim, J., e Ma, Q., 2010, What We Know About M&A Success – a Research Agenda for Lodging Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51(1), pp. 81-101.
- Doganis, R., 2001, *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge, New York.
- Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G., 2006, *Management for Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Facebook, 2012, *TAP Portugal*, [http://pt-br.facebook.com/pages/TAP-PORTUGAL/376807926448?v=app_11617384844315], (Site accessed 18 November 2010).
- Holjevack, I., 2003, A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 22, pp. 129-134.

- IATA [International Air Transport Association], 2012, [<http://www.iata.org/Pages/default.aspx>], (Site accessed 18 November 2010).
- IATA [International Air Transport Association], 2007, *World Air Transport Statistics*, 52nd edition, IATA.
- Kang, K., Stein, L., Heo, C., e Lee, 2011, Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry, *International Journal of Hospitality* [in press].
- Knowles, T., Diamantis, D., e El-Mourhab, J., 2004, *The Globalization of Tourism and Hospitality*, Thomson, London.
- Kotler, P., Kartaya, H., e Setiawan, I., 2010, *Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
- Lancaster, C., e Stillman D., 2002, *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, HarperCollins Publisher, New York.
- McCarthy, L., Stock, D., e Verma, R., 2010, How Travelers Use Online and Social Media Channels to Make Hotel-choice Decisions, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 10 (18), pp. 5-18.
- O'Neil, J., e Carlbäck, M., 2011, Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 515-521.
- OMT [Organização Mundial do Turismo], 2001, *Tourism Vision 2020*, OMT, Madrid.
- OMT [Organização Mundial do Turismo], 2011, *International Tourism 2010: Multi-speed recovery*, [http://85.62.13.114/media/news/en/press_det.php?id=7331&idioma=E] (Site accessed 18 November 2010).
- One World, 2012, *Network and Operations*, [<http://pt.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/oneworld-at-a-glance/>], (Site accessed 18 November 2010).
- Poon, A., 1993, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, CABI.
- Skyteam, 2011, *Fact Sheet*, [<http://static.skyteam.com/Global/Press/Facts%20and%20figures/Fact%20Sheet.pdf>], (Site accessed 18 November 2010).
- Slattery, P., 2009, The Otus theory of hotel demand and supply, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28(1), pp. 113-120.
- Sparks, B., e Browning, V., 2011, The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust, *Tourism Management*, Vol. 32, pp. 1310-1323.
- Star Alliance, 2011, *Facts and Figures*, [http://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/star_alliance_factsfigures_01AUG11.pdf], (Site accessed 18 November 2010).
- Starwood Hotels & Resorts, 2012, *Politica de sustentabilidade ambiental*, [http://www.starwoodhotels.com/corporate/company_values_env.html], (Site accessed 18 November 2010).
- TAP Portugal, 2012, *Homepage*, [<http://www.flytap.com/Portugal/pt/Homepage>], (Site accessed 18 November 2010).
- The Emirate Airlines Foundation, 2012, *About Emirates*, [http://www.emirates.com/uk/english/about/emirates_airline_foundation/emirates_airline_foundation.aspx], (Site accessed 18 November 2010).
- Theobald W. (ed.), 2005, *Global Tourism*, Butterworth-Heinemann, London.
- Tranter, K., Stuart-Hill, T., e Parker, 2009, *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry – Principles and Practices for the Real World*, Pearson Education, New Jersey.
- Tribe, J., 2010, *Strategy for Tourism*, GoodfellowPublishers, Oxford.
- Weber, M, e Dinwoodie, J., 2000, Fifth Freedoms and Airline Alliances, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 6(1), pp. 5-601.
- Yeoman, I., 2008, *Tomorrow's Tourist – Scenarios & Trends*, Elsevier, Oxford.
- Yip, G., 1992, *Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey.