

MATRIZ BCG: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS EM TEMPOS DE CRISE¹

Ana-Marta Cardoso Soares
Universidade do Estado do Amazonas
amcs.tur19@uea.edu.br

Edar da Silva Añaña
Universidade Federal de Pelotas
edaranana@gmail.com

Marklea da Cunha Ferst
Universidade do Estado do Amazonas
mferst@uea.edu.br

RESUMO

O trabalho apresenta um Caso para Ensino, que visa estimular o envolvimento intelectual e emocional dos estudantes na medida em que proporciona um maior realismo ao processo de educação gerencial. No caso tem-se a Análise de Portfólio apoiada na Matriz BCG, e sua possível utilização na gestão de destinos turísticos. O trabalho utiliza uma abordagem aplicada, visando facilitar a compreensão da técnica e a sua difusão entre os acadêmicos de turismo e os gestores em geral. O documento é apresentado em forma de caso-problema, no qual os estudantes vivem o dilema de priorizar a alocação de recursos promocionais entre diferentes Unidades Estratégicas de Negócios, visando resgatar os fluxos turísticos perdidos durante a Pandemia de Covid-19. Para solucionar o problema, os estudantes deverão familiarizar-se e analisar criticamente a Matriz de Crescimento e Atratividade de um destino, e a partir dela sugerir uma política de alocação de recursos que possibilite promover eficientemente aquele destino no período pós-pandemia. O trabalho está dividido em duas partes, a problematização, envolvendo o caso propriamente dito, mais a Matriz BCG, e as notas de ensino, com orientações para aplicação do material em sala de aula. Para melhor aprendizado recomenda-se separar as notas de ensino e retê-las, até que os estudantes assimilem adequadamente a Matriz BCG e discutam profundamente o caso e seus possíveis encaminhamentos. Para melhor solução do caso, recomenda-se trabalhar em grupos de dois a quatro elementos. Entende-se que a aplicação da metodologia de aprendizagem de casos para o ensino contribui no desenvolvimento de habilidades e competências para a resolução de problemas pelos estudantes, posto que traz situações ou problemas organizacionais relacionados à área do conhecimento e que requer uma

¹ Recepção: Abril/2022.

Aprovação: Ago/2022.

Publicação: Ago/2022.

análise complexa na apresentação de soluções. Pouco utilizado no Brasil, embora seja uma metodologia já comprovadamente eficaz, o estudo ora proposto irá contribuir para a popularização e incentivo de sua aplicação por docentes, para a melhoria da qualidade de ensino nos cursos de graduação em turismo.

PALAVRAS-CHAVE: Matriz BCG; Análise de Portfólio; Destinos Turísticos; Caso de Ensino.

BCG MATRIX: A STRATEGIC TOOL FOR MANAGING TOURIST DESTINATIONS IN TIMES OF CRISIS

ABSTRACT

The study presents a Teaching Case, aimed at stimulating the intellectual and emotional involvement of students as it provides greater realism to the process of management education. The case is the Portfolio Analysis supported by the BCG Matrix, and its possible use in the management of tourism destinations. The paper uses an applied approach, aiming to facilitate the understanding of the technique and its diffusion among tourism academics and managers in general. The paper is presented in the form of a case problem, in which students live the dilemma of prioritizing the allocation of promotional resources among different Strategic Business Units, aiming to rescue the tourist flows lost during the Covid-19 Pandemic. To solve the problem, the students will have to become familiar with and critically analyze the Growth and Attractiveness Matrix of a destination, and from there suggest a resource allocation policy that makes it possible to efficiently promote that destination in the post-pandemic period. The work is divided into two parts, the problematization, involving the case itself, plus the BCG Matrix, and the teaching notes, with guidelines for applying the material in the classroom. For better learning, it is recommended to separate the teaching notes and retain them until the students have adequately assimilated the BCG Matrix and deeply discussed the case and its possible outcomes. For a better solution to the case, it is recommended to work in groups of two to four elements. It is understood that the application of the case learning methodology for teaching contributes to the development of skills and competencies for problem-solving by students since it brings situations or organizational problems related to the area of knowledge and that requires a complex analysis in the presentation of solutions. Little used in Brazil, although it is a methodology already proven effective, the study proposed here will contribute to the popularization and encouragement of its application by teachers, to improve the quality of teaching in undergraduate courses in tourism.

KEYWORDS: BCG Matrix; Portfolio Analysis; Tourist Destinations; Teaching Case

PARTE A: PROBLEMATIZAÇÃO

1. Apresentação do Caso

Era mais uma tarde quente e ensolarada Manaus-AM. O relógio-calendário que se encontrava na parede oposta à mesa de trabalho indicava 14h do dia 02/02/2021. Naquela época todos os gestores do mundo buscavam soluções para enfrentar a maior crise sanitária vivida até então. A COVID-19 já havia ceifado milhares de vidas. A esperança de controle finalmente chegara, mas a vacinação ainda caminhava a passos lentos, na medida em que não havia vacina para todos. Neste contexto reuniram-se os Secretários de Turismo do Estado do Amazonas e do município de Manaus, com um pequeno grupo de assessores. O objetivo da reunião era traçar estratégias para alocar da forma mais inteligente possível os recursos orçamentários destinados a ambas as secretarias, que devido à pandemia haviam sido reduzidos drasticamente.

Ambas as equipes tinham consciência da gravidade do momento. Manaus, que no passado fora um destino atrativo, a ponto de competir com algumas capitais do Nordeste pelos turistas internacionais, passara a ser vista como um destino perigoso, devido à pandemia. A cidade, cujo sistema de saúde sempre fora insuficiente, agora era apresentada pela mídia nacional e internacional, como um destino de alto risco, que não conseguia garantir sequer o abastecimento de oxigênio aos seus hospitais. Era urgente, portanto, desenvolver um programa de marketing para melhorar a imagem do destino e restaurar os fluxos turísticos perdidos.

Na sala, conduzia a reunião o Secretário de Turismo de Manaus, Sr. Amazonino da Cunha¹, que após a apresentação do orçamento e dos problemas advindos com a crise sanitária para o turismo Amazonense, passou a ouvir os presentes. Na sala, todos concordavam que os recursos destinados à atração turística em 2021, seriam insuficientes para manter o esforço promocional habitual. Seria necessário, portanto, escolher criteriosamente como alocar os recursos, e logo duas correntes de opinião se formaram entre os presentes. O grupo composto pelos Secretários de Turismo de Humaitá, Presidente Figueiredo, São Gabriel da Cachoeira, Itacoatiara, Novo Airão e Manacapuru defendiam que era preciso alocar uma parcela, por pequena que fosse, para promover o destino em cada um dos tradicionais geradores de fluxo, para que os residentes daqueles países não se sentissem abandonados pelo destino. Para estes, era importante que o Amazonas continuasse a sinalizar o interesse por turistas de todas as origens, fossem eles lucrativos ou não. E o outro grupo, composto pelos Secretários de Turismo de Manaus, Eirunepé, Parintins, Tabatinga, Iranduba, Codajás e Rio Preto da Eva preferiam investir seletivamente, concentrando recursos nos países cujo fluxo fosse mais promissor, tanto pelo número de visitantes, quanto pelo tempo habitual das estadias na região. “De nada adianta jogar um pingo de dinheiro em cada canto do mundo, se o recurso alocado a cada país não for suficiente para atrair um número mínimo de turistas. Será dinheiro posto fora”, diziam.

A discussão acirrou-se um pouco, até que os dois grupos convergiram para a tese defendida pelo Secretário de Manaus, e concordaram em priorizar o investimento nos mercados

mais promissores. Entretanto uma questão ainda permanecia sem resposta: quais países deveriam ser alvo do esforço promocional? Alguns defendiam investir na atração de turistas de países mais populosos, outros defendiam focar nos países mais ricos, e ainda outros queriam priorizar os países mais próximos, mas ninguém conseguia embasar tecnicamente o seu argumento. Até que surgiu a ideia salvadora: solicitasse ao Observatório de Turismo da Universidade do Estado do Amazonas, que elaborasse um portfólio de Unidades Estratégicas de Negócios baseado nas chegadas internacionais dos últimos anos, no tempo médio de permanência dos turistas de cada país, e na importância econômica de cada grupo para o turismo amazonense.

Tão logo foi contactada, a Sra. Ana Maria dos Anzóis Pereira, Coordenadora do Observatório, imediatamente lembrou-se da Análise de Portfólio, que aprendera a fazer nas aulas de Marketing Turístico, com a Profa. Maria das Graças na Universidade do Estado do Amazonas. E como havia pressa, rapidamente mobilizou a sua equipe e iniciou o levantamento dos dados necessários à feitura de uma Matriz BCG, para que pudesse responder com segurança as indagações de ambos os Secretários de Turismo. Outra questão que causou controvérsia era em relação aos atrativos que seriam promovidos na ação de Marketing. As cidades do interior defendiam que os atrativos de Manaus, Presidente Figueiredo e Novo Airão já eram consolidados, e que o momento era de investimento nas outras regiões. Os representantes das referidas cidades, por outro lado entendiam que era melhor investir no que já era consolidado justamente por se tratar de um período de crise, e um investimento no marketing de pequenas cidades demandaria de muito mais recurso.

2. Questões para discussão

- 2.1 Como os gestores turísticos do Amazonas, mais especificamente da cidade de Manaus, podem avaliar a atratividade daquele destino em relação aos destinos concorrentes para estimar o *market share* de cada um?
- 2.2 Como os gestores de destinos podem avaliar o potencial de acréscimo/decrécimo dos principais influxos turísticos, considerando a origem dos visitantes?
- 2.3 Como os gestores turísticos e demais administradores dos destinos podem avaliar a importância de cada país emissor, para a economia do turismo no local que administram?
- 2.4 Que critérios podem ser utilizados para decisão, quando os gestores enfrentam o dilema priorizar a promoção em alguns emissores, em detrimento de outros, seja por *overtourism*, seja por falta de recursos, como no presente caso?
- 2.5 Para as ações de marketing propostas, quais as cidades do Amazonas deveriam ser priorizadas, as que já são consolidadas por seus atrativos turísticos ou aquelas que ainda estão em fase de consolidação?

PARTE B: NOTAS DE ENSINO

3. A Matriz BCG e sua gênese

A Matriz BCG é um modelo de análise de portfólio desenvolvido em meados dos anos 60 pelo Boston Consulting Group, uma empresa líder mundial em consultoria de gestão. O objetivo da Matriz BCG é ajudar os gestores a decidir a melhor alocação dos recursos entre as Unidades Estratégicas de Negócios – UEN que compõem uma carteira de negócios. A Matriz BCG, também conhecida como Matriz de Crescimento e Participação de Mercado, é o mais antigo, o mais simples e o mais conhecido método de análise de carteira (UDO-IMEH; EDET; ANANI, 2012), usado para análise estratégica dos negócios de uma corporação ou, neste caso, de um destino turístico. Apesar das críticas que tem recebido de alguns investigadores mais cépticos, a Matriz BCG tem demonstrado uma notável longevidade, e mesmo não tendo mais o apelo de que desfrutava nos anos 70, ainda é amplamente utilizada como uma técnica de planejamento de carteiras de negócios (MADSEN, 2017) e de destinos turísticos, no Brasil e mundo Birafane et al. (2020 e Gândara et al. (2013 e Ha et al. (2021) e Khairat; Alromeedy (2016).

No nível corporativo é comum a empresa compor um portfólio (carteira) de negócios, e ajustar o esforço promocional e de desenvolvimento conforme a atratividade de cada unidade estratégica, buscando a sinergia entre elas. “A partir da análise do portfólio os profissionais decidem quais unidades devem receber mais ou menos investimentos, (...) quais unidades devem ser criadas ou eventualmente eliminadas” (Urdan & Urdan, 2010, p. 68). Como o ciclo de vida varia de um produto a outro, é normal que as UEN da empresa (ou do destino turístico), apresentem diferentes capacidades de geração de caixa e necessidades de investimento, e a Matriz BCG ajuda os gestores a decidir de onde retirar e onde investir os recursos necessários ao sucesso do todo.

Além disso, a técnica permite mapear a posição de cada produto no mercado através de uma matriz de quatro quadrantes, nos quais as UEN são classificadas como estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação (do original “child”) ou abacaxis (do original “dogs”), conforme o crescimento e a atratividade de cada uma, e assim decidir em quais negócios investir, onde realizar lucros, colher ou simplesmente descontinuar (KHAIRAT; ALROMEEDY, 2016).

Um destino turístico é uma amálgama de produtos, que são oferecidos e consumidos sob uma marca, a marca do destino. E por se tratar de um composto de produtos e serviços, a competitividade do destino depende das atrações turísticas propriamente ditas, da receptividade da população, e da capacidade do poder público e das organizações em geral de prover uma estrutura de suporte capaz de acolher e servir aos turistas (AÑAÑA; PEREIRA; ANJOS, 2015). Como os destinos geralmente são servidos por uma diversidade de empresas independentes, não faz muito sentido tratá-las como um portfólio. Mas a Matriz BCG pode ser de extrema utilidade para representar o mix de produtos turísticos oferecidos no destino (GÂNDARA et

al., 2013), ou para analisar o portfólio de turistas que chegam a um destino e direcionar o esforço promocional para aqueles emissores que se quer atrair/reforçar (ÁGUAS; COSTA; RITA, 2000; HA; YU; HWANG, 2021; MAZANEC, 1986a, 1986b; SCHWEITZEROVÁ, 2017).

4. Aspectos Metodológicos da Matriz BCG

Conforme Udo-Imeh et al. (2012), a Matriz BCG compara a taxa de crescimento de um mercado à quota de relativa das diversas UEN, através de múltiplos indicadores, criando dois eixos de análise a partir dos quais identifica-se quatro quadrantes. No eixo horizontal representa-se a participação relativa de mercado (alta a esquerda e baixa a direita), e no eixo vertical a taxa de crescimento do mercado (elevada em cima e reduzida em baixo). Em termos gerais representa-se a taxa de crescimento do mercado (eixo vertical) por:

$$\text{Crescimento do Mercado} = \frac{\text{Mercado Total (ano)} - \text{Mercado Total (ano anterior)}}{\text{Mercado Total (ano anterior)}}$$

E calcula-se a força relativa de mercado ou a quota (*Market Share*) de cada UEM por:

$$\text{Força Relativa} = \frac{\text{Unidades vendidas por cada UEN}}{\text{Univades vendidas pelo concorrente líder}}$$

Diversos estudos representam a quota relativa de mercado em escala logarítmica, para compensar o efeito de curva de experiência dos negócios mais consolidados. O ponto médio, geralmente fixado em 1,0, significa que a quota de mercado de uma empresa ali localizada é igual à do maior concorrente; em sentido análogo, uma quota de 0,1 representa força relativa de 10% da força do líder, e uma quota de 2 significa que a UEN tem o dobro da força do seguidor mais próximo. Além das dimensões vertical (crescimento do mercado) e horizontal (força relativa), a técnica também permite representar a importância econômica (geralmente o volume de vendas) pela área do círculo correspondente a cada UEN (UDO-IMEH; EDET; ANANI, 2012). A representação gráfica da Matriz BCG, com as três dimensões aqui sugeridas, pode ser feita com o software Portfolio for Windows (<http://raptor.mazanec.com:3000/down/portfolio>) ou diretamente com a planilha Excel da Microsoft®, entretanto, até onde foi possível investigar apenas os trabalhos de Henshall & Roberts (1985), Mazanec (1998) e de Udo-Imeh et al. (2012) descreveram ou representaram terceira dimensão de análise.

Da combinação dos dois eixos surgem quatro quadrantes: interrogação, estrela, vaca leiteira e abacaxi. Cada quadrante apresenta perfil, necessidades e possibilidades diferentes. As UEN localizadas no quadrante de alto crescimento e com alta participação de mercado são as estrelas da organização; caracterizam-se pelo rápido crescimento do mercado e requerem investimentos elevados para acompanhá-lo. Por possuírem posição competitiva vantajosa, as estrelas usufruem de economias de escalas e geram boas margens de lucros, mas devido ao

esforço promocional que demandam a caixa tende a ser consumida pela própria unidade. As UEN com baixo crescimento e elevada participação de mercado são as vacas leiteiras da organização; como operam em mercados maduros, geralmente oferecem bons ganhos e consomem menores fluxos de caixa, e com isso financiam outras UEN (URDAN; URDAN, 2010).

No caso dos destinos turísticos, é necessário se levantar (ou estimar) o índice de crescimento do turismo emissivo de cada país, e a força do destino para atrair os fluxos gerados por cada um deles. Os países de origem cujo turismo emissivo encontra-se em expansão, e para os quais o destino é mais atraente representam as “estrelas” do portfólio; e aqueles cujo turismo emissivo já não cresce mais, mas para os quais o destino consolidou-se como alternativa preferencial constituem as “vacas leiteiras” do destino. O modelo criado por Ha et al. (2021), para representar o portfólio do turismo médico da Coreia (Figura 1) é bastante ilustrativo, e inova por apresentar o eixo horizontal ao contrário dos modelos tradicionais. Nele se vê que a Austrália, China, Rússia e outros países emergentes são “estrelas” (star), enquanto a Alemanha, Brasil, Inglaterra, Japão, EUA e outros aparecem como “vacas leiteiras” (cash-cow) do destino.

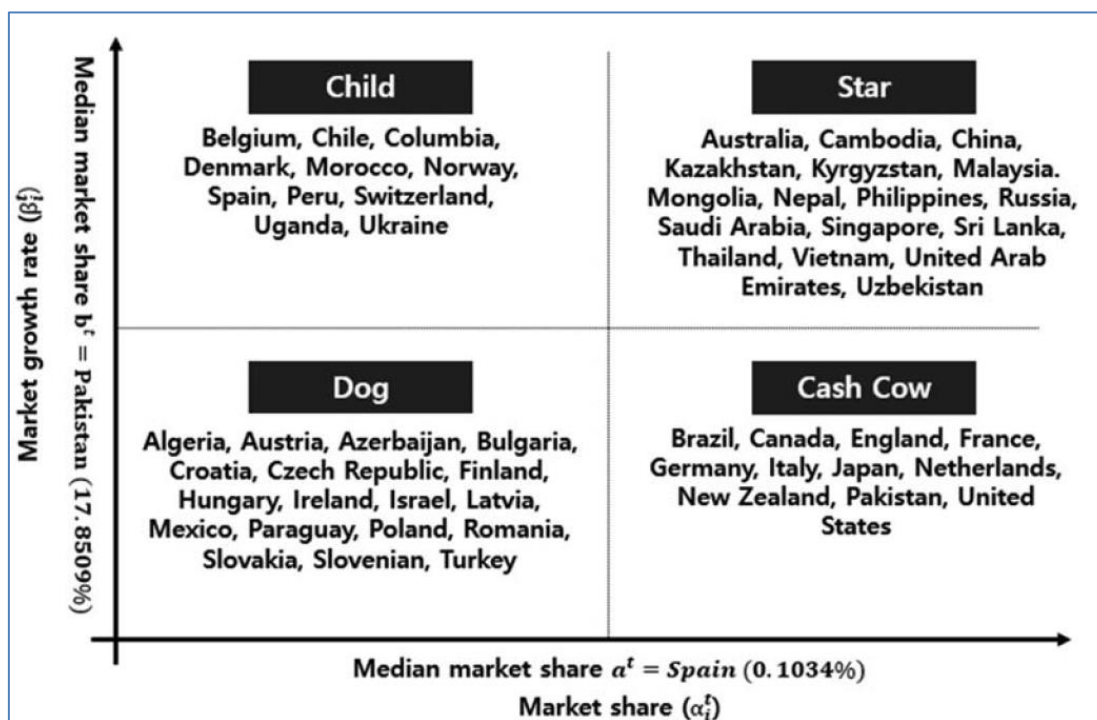


Figura 1 - BCG do Turismo Médico na Coreia. Fonte: (HA; YU; HWANG, 2021)

Uma UEN localizada em área de alto crescimento, na qual a organização tem baixa participação, geralmente é tratada como ponto de interrogação ou criança problema. Uma UEN nessa situação comporta-se como uma criança: necessita alto investimento para crescer, mas o resultado do investimento é apenas uma esperança. No exemplo da Coreia, países como Bélgica, Chile, Colômbia e Suíça, entre outros, aparecem naquela situação: o turismo emissivo

encontra-se em crescimento, mas será que o esforço de atração dos residentes daqueles países vale a pena?

Os *dogs*, que no Brasil costumam ser traduzidos como abacaxis, são UEN que operam em áreas de baixo crescimento e nos quais o destino tem pequena participação de mercado. São tratados como “abacaxis” porque não justificam mais investir nelas, devido ao baixo crescimento de mercado, mas que a organização não consegue abandonar para não ferir a sensibilidade dos consumidores/turistas. No exemplo do turismo médico da Coréia, países como Áustria, Israel, México e Turquia enquadram-se nessa condição, talvez por serem países pequenos, ou por possuírem serviços de saúde qualificados, que desencorajam fazer turismo médico no exterior.

5. O caso em estudo

O presente trabalho é um caso-problema (ROESCH, 2007), que contém uma história, na qual “os participantes são solicitados a desenvolver regras gerais com base no processo de solução de problemas específicos” (p. 215). É um caso que busca, entre outras coisas, atender ao repto lançado por Rejowski & Leal (2012), para que os docentes e pesquisadores de Turismo também se dediquem à construção de casos para ensino, como fazem outros Administradores, tendo em vista que os mesmos ainda são escassos nessa área. Enquadra-se como caso prático, utilizado para descrever e difundir políticas e práticas de gestão, para atender as necessidades dos observatórios e dos gestores de turismo em geral.

Analisa o portfólio do turismo amazonense, à luz do fluxo de entradas internacionais via aeroporto de Manaus (AM), conforme os Anuários Estatísticos de Turismo publicados pelo Ministério do Turismo, visando difundir a técnica entre os acadêmicos de turismo e de outras áreas gerenciais, que possam se beneficiar da Análise de Portfólio.

Por se tratar de uma capital afastada das principais portas de entrada no país, e considerando as características únicas de Manaus, os maiores fluxos de turistas internacionais provém das Américas, da Ásia e da Europa. E além desses, o destino também recebe fluxos importantes de turistas nacionais, principalmente do sul e do sudeste do país, que lá chegam por via aérea ou fluvial. Para lá se dirigem nacionais e devido à dificuldade de obtenção de dados, a análise se limita às principais entradas de turistas internacionais, e assume que a tendência estimada a partir das entradas totais no Brasil, nos últimos 10 anos, representa a taxa de crescimento do turismo emissivo em cada um dos países analisados. Além do turismo doméstico, que tem características distintas, também foram excluídos da análise as entradas oriundas da Bolívia e da Venezuela, cujos dados vêm sendo inflacionados por movimentos migratórios nos últimos anos. O trabalho assume também que o Amazonas disputa turistas com todas outras unidades da federação, já que o maior esforço de atração de turistas internacionais é feito pelo governo central, que geralmente “vende” o Brasil (e não apenas o Amazonas) como destino.

Os dados relativos às entradas no Brasil foram extraídos do anuário de 2010, que tem por ano base 2009 até o anuário de 2020, com ano base 2019, pelo Observatório de Turismo da Universidade do Estado do Amazonas (OBSERVATUR-UEA), e processados na planilha Excel. Devido à dificuldade de obtenção de dados precisos, não foram consideradas as eventuais entradas por aeroportos do interior. Ao todo foram coletados os dados das chegadas em Manaus de 2009 a 2019, dos 21 países cujos turistas mais visitam o destino, assim como as entradas totais dos mesmos países no território brasileiro, para determinação da competitividade interna. A taxa de crescimento das emissões de cada país (eixo vertical) foi estimada através da tendência dos 11 anos anteriores, dividida pelas médias correspondentes.

Para facilitar a compreensão do método sugerido, os autores apresentam os dados de dois mercados hipotéticos, cuja procura pelo destino evoluiu de forma diferente ao longo da última década. Os residentes do país rotulado como UEN-1 afluíram ao destino em grande número nos anos 2010-2012 e reduziram as chegadas desde então; e os residentes do país chamado UEN-2, cujas chegadas a Manaus têm crescido nos últimos anos. Conforme se vê pela Tabela 1, as chegadas estimadas para o ano de 2020, com base na tendência dos 11 anos anteriores correspondem a 899,3 e 1.489,9 para as UEN 1 e 2, respectivamente. E se dividirmos tais tendências pelas médias de cada UEN e multiplicarmos o resultado por 100 (para diminuir a amplitude das tendências), veremos que a UEN-2 tende a crescer 2,7 vezes mais rápido do que a UEN-1.

Tabela 1 - Estimação do Crescimento de Mercado de Duas UEN Hipotéticas

Chegadas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (estimação)	Médias (2009-2019)	Tendências ajustadas
UEN 1	661	1983	2254	3000	1843	1267	2122	1218	755	1179	548	899,3	1.530	59
UEN 2	144	1402	717	847	531	205	388	731	3022	1502	792	1.490	935	159

Para facilitar a visualização da técnica aqui sugeridas como estratégia de estimação do crescimento, os autores apresentam a Figura 2, na qual tanto os dados recolhidos (2009-2019), quanto os dados projetados para 2020 com base na linha tendência estimada, são apresentados no mesmo gráfico. Conforme se vê na figura, embora haja grande diferença das chegadas de uma e de outra UEN, em valores absolutos, ainda assim é possível comparar o crescimento projetado para uma e para outra, através da inclinação de cada linha de tendência. A força relativa do Amazonas (*Market Share*) foi estimada pela proporção de chegadas de turistas internacionais em Manaus, em relação ao volume total de chegadas internacionais, sem maiores desdobramentos. Conforme relatado anteriormente, Bolívia e Venezuela foram excluídas do gráfico para não distorcerem o resultado dos demais, tendo em vista a atipicidade das entradas daqueles países, devido aos movimentos migratórios dos últimos anos.

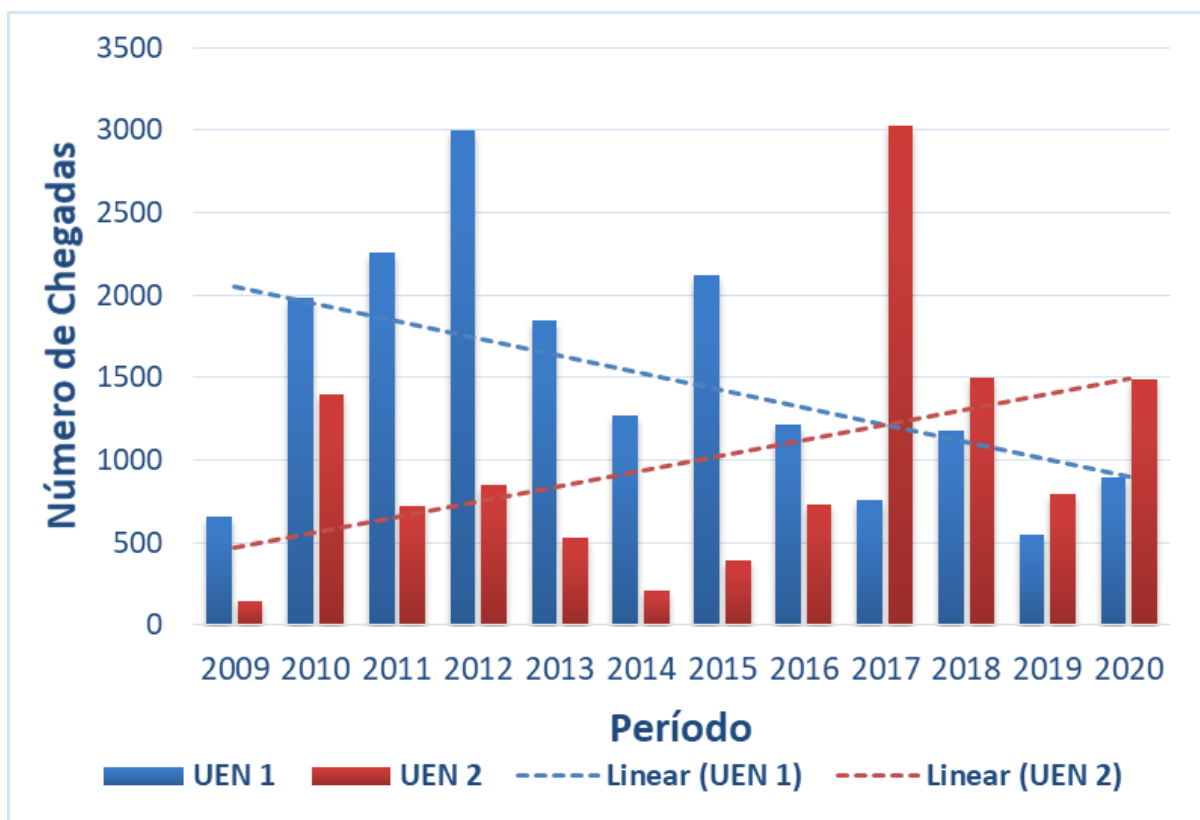


Figura 2 - Estimativa de Taxa de Crescimento do Mercado

Os valores estimados para os dois eixos, mais as chegadas internacionais de Manaus/2019, foram plotados num gráfico de bolhas com a planilha Excel (Figura 3) e disponibilizados para análise dos gestores do destino e demais interessados. Conforme exposto anteriormente, o eixo horizontal corresponde à força de Manaus em relação aos demais destinos nacionais (*Market Share*), o eixo vertical representa a tendência de crescimento, e o tamanho das bolhas representa a importância econômica de cada UEN (número de chegadas a Manaus no último ano).

Para facilitar a interpretação o eixo horizontal, correspondente à atratividade de Manaus em relação aos demais destinos nacionais (*Market Share*), foi invertido e transformado em escala logarítmica, para equalizar a distribuição das UEN nas quais o destino é muito pouco atrativo (Ex.: Argentina e Portugal) a outras de grande atratividade (Ex.: Colômbia e EUA). Conforme sugerem Udo-Imeh et al. (2012), a logaritmização do eixo vertical é um artificialismo interessante para compensar o efeito da curva de aprendizado das UEN mais prósperas em relação a outras mais diminutas.

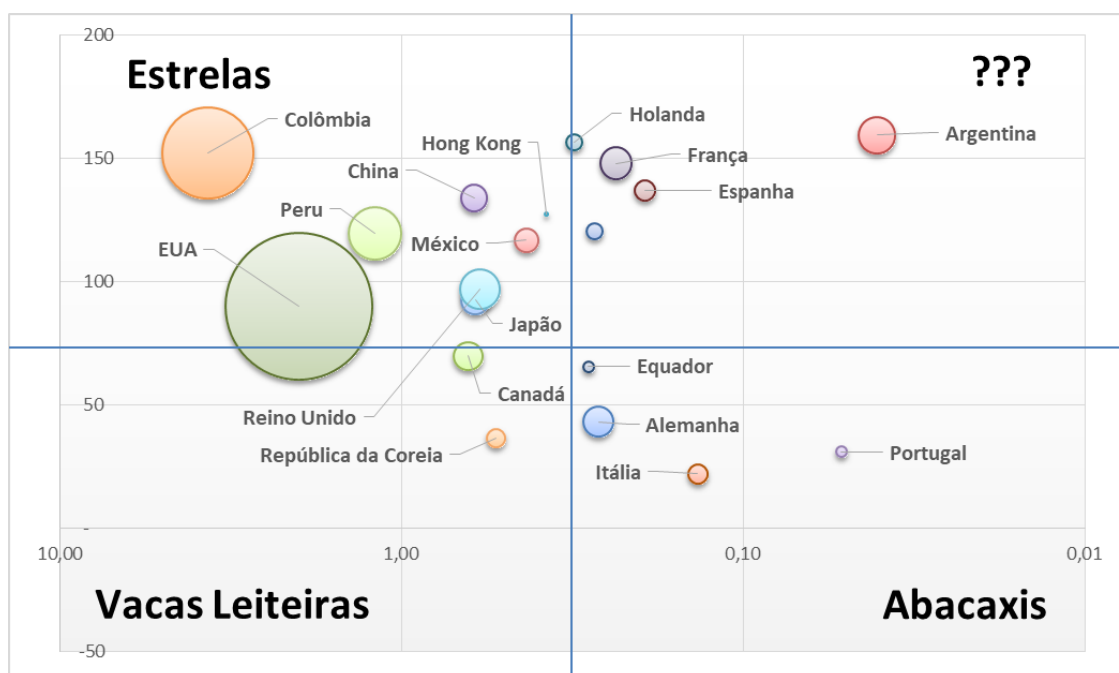


Figura 3 – Portfólio estimado para Manaus, com base nas chegadas internacionais de 2009-2019

6. Objetivos educacionais

Este caso para o ensino pode ser aplicado por docentes para preparar estudantes de graduação e de pós-graduação, de áreas gerenciais como Turismo, Administração, Economia, etc., para realizarem a Análise de Portfólio em destinos turísticos. Para melhor aprendizado recomenda-se separar as notas de ensino e retê-las até que os estudantes assimilem adequadamente a Matriz BCG e discutam profundamente o caso e seus possíveis encaminhamentos. Para melhor solução do caso, recomenda-se trabalhar em grupos de dois a quatro elementos.

A Análise de Portfólio, apoiada na Matriz BCG, não é uma ferramenta estatística no sentido estrito, uma vez não permite inferências matemáticas, nem replicações objetivas. Trata-se, isto sim, de um instrumento gráfico, cujos elementos permitem comparar quantitativamente grandezas e posições, e inferir visualmente a posição competitiva e a importância relativa de cada UEN. Pela posição dos elementos nos quadrantes, é possível avaliar a tendência de crescimento ou de decréscimo da procura de cada “produto” (o fluxo turístico oriundo de cada país ou região), e a parcela de turistas que o destino consegue atrair, em relação ao total de entradas no país em determinado período; e pelo tamanho das bolhas é possível comparar a importância econômica dos “produtos” representados no portfólio.

Em termos ideais, espera-se que os estudantes consigam identificar os produtos “em questionamento”, as “estrelas”, as “vacas leiteiras” e os “abacaxis”, e definir a melhor estratégia de alocação para cada um deles. É importante ressaltar que a Matriz BCG é um elemento

gráfico, cujas divisões nem sempre representam intervalos constantes. A distribuição espacial dos elementos oferece uma estrutura de referências relativas, que facilita bastante as decisões, mas a simples colocação da UEN num quadrante, por si só, não assegura a pertinência àquela categoria. Considerando que o recorte dos quadrantes nem sempre é proporcional às dimensões do gráfico, particularmente em relação ao eixo horizontal, que muitas vezes é plotado em escala logarítma, é importante ter cuidado com os elementos localizados nas zonas limítrofes. Antes de inferir, por exemplo, que uma “vaca leiteira” se transformou em “abacaxi” de um ano para outro, por aparecer à direita da linha divisória, é importante verificar se não foi a linha divisória que mudou de lugar em relação ao gráfico do período anterior.

Por se tratar de estrelas bem consolidadas, cuja proximidade facilita o conhecimento e o acesso, não se espera grandes discussões em relação à Colômbia, Peru e Estados Unidos. É possível que alguns defendam a manutenção de investimentos mínimos nesses mercados, para aproveitar o período de crescimento, ou mesmo para evitar que se transformem em vacas leiteiras antes do tempo. Alguns mais sépticos talvez defendam o investimento para “segurar” esses grandes mercados, devido à importância que têm para a economia de Manaus, caso temam pelo pior: a impossibilidade de resgatar os fluxos tradicionais após a pandemia. Porém devido à escassez de recursos, dificilmente alguém advogará pela priorização do investimento nesses mercados, em detrimento de outros mais promissores, apenas para fazê-los crescer ainda mais. Espera-se que os estudantes discutam profundamente à luz da realidade, a conveniência de investir seletivamente em mercados cujas emissões para o Brasil encontram-se em expansão, e nos quais o Amazonas pode ser bem mais atrativo do já é, como é o caso da China, Japão, Hong-Kong, Reino Unido, Canadá, Holanda, França e Espanha. Por se tratar de países cujos fluxos para o Brasil encontram-se em crescimento, e nos quais o Amazonas tem baixa atratividade, é provável que os estudantes enxerguem aqui as melhores oportunidades para investir seletivamente. E o mesmo pode acontecer com a Alemanha, Itália, Coréia e Equador, países cujas emissões para o Brasil vêm crescendo em ritmo mais modesto, mas nem por isso desprezível.

No contexto apresentado, não há respostas certas ou erradas. A única condicionante dada pelo problema, é que os recursos não são suficientes para promover adequadamente o destino junto a todos os principais públicos de interesse, cabendo aos estudantes decidir lógica e criteriosamente, as prioridades de alocação. É possível que alguns priorizem a atração de turistas dos países cujas bolhas são maiores, que outros achem mais interessante atrair aqueles cuja permanência média é mais longa, e que outros ainda queiram utilizar critérios políticos ou sócio-históricos, e assim por diante.

O único caso para o qual se pode sugerir uma resposta é Portugal, um emissor pequeno e para o qual a atratividade do Amazonas é muito baixa. Portugal apresenta baixo índice de crescimento emissivo, e seus turistas demonstram preferência por destinos não amazônicos (como se percebe pela distância entre a sua bolha e a linha vertical), e fazê-lo mudar o destino para Manaus requereria investimentos proporcionalmente maiores do que outros destinos em crescimento. Caso se tratasse de um produto tangível, pela lógica da Matriz BCG a produção

deste item poderia até ser desincentivada ou descontinuada, uma vez que a sua condição corresponde aos abacaxis. Entretanto, esse tipo de analogia não se aplica aos destinos turísticos, como no caso presente. Independente do esforço de atração dos gestores, turistas são seres humanos que precisam ser bem recebidos, acolhidos e encantados, sob pena de degradar-se a imagem do destino. E por isso não há que se falar em descontinuidade, pois mesmo que os gestores deixem de investir na atração de um grupo ou país, sempre haverá um mínimo de pessoas interessadas em visitar o destino e apreciar os seus encantos.

A Argentina é um caso à parte, que provavelmente despertará grandes reflexões por parte dos estudantes. Apesar das crises políticas e cambiais que aquele país viveu recentemente, ainda é grande o número de turistas daquele país que visita o Brasil anualmente (o tamanho da sua bolha é comparável à França, Alemanha e Reino Unido). E além do bom número absoluto de turistas (tamanho da bolha), a tendência de entradas da última década (posição vertical da bolha) também é bastante positiva. Entretanto, considerando a posição da bolha argentina em relação ao eixo horizontal, percebe-se que o Amazonas não conseguiu atrair turistas daquele segmento, na mesma proporção que outras regiões do país.

Ainda que se localize no quadrante de alto crescimento e baixa atratividade, o fluxo argentino destoa dos demais “mercados em questionamento”, geralmente compostos por produtos jovens, com pouca importância econômica para o portfólio (bolhas pequenas). Como a Argentina é sabidamente um mercado maduro, cuja bolha cresceu sem que o Amazonas conseguisse atrair parte substancial daquele fluxo, é possível inferir que se trata de um caso especial, um mercado cujos turistas possuem predileção por outros destinos, provavelmente as regiões sul e sudeste, onde é possível chegar por via rodoviária. A exemplo do que ocorre com Portugal, não há que se falar em abandono ou descontinuidade, porque aquele fluxo tende a se manter alto, independente do esforço de atração que se faça. Entretanto, não parece razoável que os gestores do Amazonas, num momento de escassez como esse que estão vivendo, direcionem recursos preciosos à atração de mais turistas argentinos, com limitadas chances de sucesso, em detrimento de mercados mais promissores, como os asiáticos e os europeus. Mas também aqui é possível que haja posições divergentes entre os estudantes.

O presente caso para ensino é uma obra de ficção, e por isso o seu resultado precisa ser tomado com o devido cuidado. Ainda que seja produzido com dados recolhidos de fontes governamentais, o resultado ilustra o possível caso de um destino que rivaliza com outros destinos nacionais e estrangeiros pelos mesmos turistas. Portanto nenhuma inferência poderá ser feita a partir do resultado, para outros destinos que não seja o Estado do Amazonas ou a própria cidade de Manaus.

Referências:

ÁGUAS, Paulo; COSTA, Jorge; RITA, Paulo. A tourist market portfolio for Portugal. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S. l.], v. 12, n. 7, p. 394–401, 2000. DOI: 10.1108/09596110010347220.

AÑAÑA, Edar da Silva; PEREIRA, Melise de Lima; ANJOS, Francisco Antonio Dos. Competitividade de Destinos Turísticos na Visão da Demanda: introdução de um novo método de avaliação. **Revista Turismo em Análise**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 859–879, 2015. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v26i4p859-879. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/106293>.

BIRAFANE, Mahdi; LIU, Wei; KHALIKOV, Sarvar. The Strategic Positioning of Moroccan Seaports: An Application of the Boston Consulting Group Growth-share Matrix. **The Open Transportation Journal**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 133–142, 2020. DOI: 10.2174/1874447802014010133. Disponível em: <https://opentransportationjournal.com/VOLUME/14/PAGE/133/>.

GÂNDARA, Gonçalves J. M.; RUIZ, T. C. D.; CHIM-MIKI, A. F.; BIZ, A. O Ciclo de Vida e o Posicionamento Competitivo dos Produtos Turísticos de Foz do Iguaçu desde a Perspectiva dos Atores Locais. **Investigaciones Turísticas**, [S. l.], v. 6, p. 1–26, 2013.

HA, Jeong Won; YU, Cheon; HWANG, Yun Seop. Analyzing the impact of relative push and pull factors on inbound medical tourism in South Korea: focused on BCG matrix applied segment group characteristics. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, [S. l.], v. 26, n. 7, p. 768–779, 2021. DOI: 10.1080/10941665.2021.1908387. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10941665.2021.1908387>.

HENSHALL, Brian D.; ROBERTS, Rae. Comparative Assessment of Tourist Generating Markets for New Zealand. Brian D. Henshall and Rae Roberts. *Annals of Tourism Research*, vol. 12, no. 2, 1985, pp. 219–238. Pergamon Press, Inc., Fairview Park, Elmsford, NY 10523. \$65 annual subscription. **Journal of Travel Research**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 32–32, 1985. DOI: 10.1177/004728758502400233. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728758502400233>.

KHAIRAT, Ghada; ALROMEEDY, Bassam Samir. Applying the BCG Matrix to Analyze Egypt's Tourism Competitiveness Position Are the Egyptian Travel Agencies Learning Organizations View project. **Minia Journal of Tourism and Hospitality Research**, [S. l.], v. 1, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/313370328>.

MADSEN, Øivind Dag. Not dead yet: the rise, fall and persistence of the BCG Matrix. **Problems and Perspectives in Management**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 19–34, 2017. DOI: 10.21511/ppm.15(1).2017.02. Disponível em: <https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-1-contents/not-dead-yet-the-rise-fall-and-persistence-of-the-bcg-matrix>.

MAZANEC, Josef A. Allocating an advertising budget to international travel markets. **Annals**

of **Tourism Research**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 609–634, 1986. a. DOI: 10.1016/0160-7383(86)90005-8.

MAZANEC, Josef A. A decision support system for optimizing advertising policy of a national tourist office model outline and case study. **International Journal of Research in Marketing**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 63–77, 1986. b. DOI: 10.1016/0167-8116(86)90011-X. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/016781168690011X>.

MAZANEC, Josef A. International Tourism Marketing: A Multi-Factor Portfolio Model. In: HARTVIG-LARSEN, H. (org.). **Cases in Marketing**. London: Sage Publications, 1998. p. 115–141.

REJOWSKI, Mirian; LEAL, Sérgio Rodrigues. USO DE CASOS PARA ENSINO EM TURISMO: ESTRATÉGIA DE ENSINO-APRENDIZAGEM PARA A FORMAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 109–126, 2012. DOI: 10.7784/rbtur.v6i1.459. Disponível em: <https://rbtur.org/rbtur/article/view/459>.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 213–234, 2007. DOI: 10.1590/S1415-65552007000200012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200012&lng=pt&tlng=pt.

SCHWEITZEROVÁ, Marianna. **Competitiveness of Slovakia as a destination in the international tourism market**. 2017. Modul University, [S. l.], 2017. DOI: 10.4324/9781003095361-21. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003095361-21/competitiveness-slovakia-destination-international-tourism-market-vanda-maráková>.

UDO-IMEH, Pt; EDET, We; ANANI, Rb. Portfolio Analysis Models: A Review. **European Journal of Business and Management**, [S. l.], v. 4, n. 18, p. 101–121, 2012. Disponível em: <http://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3228>.

URDAN, Andre Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo.

ⁱ Trata-se de uma estória criada para dar vida ao caso. Tanto o evento, quanto suas personagens, são fictícias.