

Estratégias competitivas em turismo: o caso do *Cirque du Soleil*

Competitive strategies in tourism: *Cirque du Soleil's* case

Estrategias competitivas en turismo: el caso de *Cirque du Soleil*

Fabíola Fernandes Silva¹

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto²

Resumo

Com o crescimento da indústria do entretenimento aumenta a competitividade do setor, sendo, portanto, necessária a adoção de estratégias competitivas por parte das empresas como meio de sobrevivência. Michael Porter desenvolveu, em 1979, o modelo das cinco forças competitivas, em que seu uso possibilita o reposicionamento estratégico de uma empresa. Nesse contexto, o presente trabalho tem o intuito de investigar a aplicação do modelo das cinco forças de Porter (1980) no *Cirque du Soleil*. Para tanto, as estratégias utilizadas foram a revisão bibliográfica e a pesquisa em dados secundários. Os resultados sugerem que a rivalidade no mercado em que atua o *Cirque du Soleil* é baixa, uma vez que a inovação e excelência renderam à companhia um produto único e original. A inovação faz com que seu produto torne-se único, insubstituível. Essas características criam um produto com alto grau de diferenciação, fazendo com que a empresa faça a barganha frente aos clientes, enquanto o poder de barganha destes fornecedores reside em habilidades circenses únicas. Além disso, observou-se que estudo conseguiu ampliar a compreensão sobre “estratégias competitivas em turismo” e contribuiu para relatar a experiência de uma companhia que conquistou uma posição única na indústria do entretenimento.

Palavras chave: Estratégias competitivas em turismo. Modelo das cinco forças de Porter. *Cirque du soleil*.

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Norte, email fabiola_fsd@yahoo.com.br

² Universidade Federal do Rio Grande do Norte, email leiliannebarreto@hotmail.com

Abstract

With the growth of the entertainment industry increases the competitiveness of the sector, being, therefore necessary to adopt competitive strategies by firms as a means of survival. Michael Porter developed, in 1979, the model of the five competitive forces, in that their use enables the strategic repositioning of a company. In this context, this paper aims to investigate the application of the five forces model of Porter (1980) in Cirque du Soleil. For both, the strategies used were the literature review and research on secondary data. The results suggest that the rivalry in the market in which it operates Cirque du Soleil is low, since innovation and excellence have earned the company a unique and original product. Innovation makes your product become unique, irreplaceable. These features create a product with a high degree of differentiation, causing the company to make a bargain compared to the clients, while the bargaining power of these suppliers lies in unique circus skills. Furthermore, it was noted that the study was able to expand the understanding of 'competitive strategies in tourism' and contributed to relate the experience of a company that has earned a unique position in the entertainment industry.

Keywords: Competitive strategies in tourism. The five forces model of Porter. *Cirque du soleil*.

Resumen

Con el crecimiento de la industria del entretenimiento aumenta la competitividad del sector, es por lo tanto necesario adoptar estrategias competitivas de las empresas como medio de supervivencia. Michael Porter desarrolló en 1979, el modelo de las cinco fuerzas competitivas, en que su uso permite el reposicionamiento estratégico de una empresa. El presente trabajo tiene como objetivo investigar la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) en el Cirque du Soleil. Por lo tanto, las estrategias utilizadas fueron la revisión de la literatura y la investigación de datos secundarios. Los resultados sugieren que la rivalidad en el mercado en el que opera el Cirque du Soleil es baja, ya que la innovación y la excelencia rindieron a la empresa un producto único y original. La innovación hace que su producto se convierta en única, insustituible. Estas características crean un producto con un alto grado de diferenciación, haciendo que la empresa para hacer una ganga comparado con los clientes, mientras que el poder de negociación de estos proveedores se encuentra en habilidades circenses únicas. Además, el estudio amplió la comprensión de las "estrategias competitivas en el turismo" y ha contribuido para informar la experiencia de una empresa con una posición única en la industria del entretenimiento.

Palabras clave: Estrategias competitivas en el turismo. El modelo de las cinco fuerzas de Porter. *Cirque du Soleil*.

Introdução

A indústria do entretenimento vem crescendo nos últimos anos para atender o contexto em que vive a sociedade atual. A intensificação da rivalidade neste setor exige que as empresas adotem uma posição criativa e inovadora, baseada em uma estratégia sólida, frente ao mercado em que atuam.

Os estudiosos da estratégia empresarial usam corriqueiramente exemplos de casos reais de sucesso para desenvolverem os seus estudos e teorias. Um exemplo clássico de sucesso é uma das mais lucrativas empresas da atualidade: *Cirque du Soleil*. Segundo uma reportagem da revista Exame, só em 2012 o *Cirque du Soleil* vendeu mais de 14 milhões de entradas para seus 19 espetáculos, vistos nas principais cidades da América do Norte, Europa e Ásia, tendo faturado um pouco mais de US\$ 1 bilhão.

Este empreendimento foi criado na década de 80 por um grupo de artistas de rua no Canadá e, com a reinvenção do conceito de circo, teve um crescimento fenomenal enquanto a indústria circense caminhava na direção oposta, sendo hoje uma companhia que conquistou uma posição única na indústria do entretenimento.

Michael Porter desenvolveu, em 1979, o modelo das cinco forças competitivas, utilizado para determinar a atratividade de um mercado. A aplicação dessas cinco forças possibilita o reposicionamento estratégico da empresa, bem como o embasamento necessário para a definição de um planejamento estratégico para o lançamento de um novo produto ou serviço.

Pesquisadores têm demonstrado um crescente interesse em desenvolver modelos e aplicar teorias para tentar compreender o complexo processo de formulação e de implementação de estratégias nas organizações (GOHR; SANTOS, 2010).

Na literatura sobre turismo o termo “estratégias” tem sido comumente empregado em pesquisas que analisam as estratégias dos destinos turísticos em nível local, regional e nacional (STOKES, 2008). O assunto também tem sido objeto de

estudo em pesquisas que têm o foco nas empresas turísticas, embora sejam abordadas predominantemente as estratégias de marketing (GOHR; SANTOS, 2010).

Justifica-se o uso da teoria das “cinco forças de Porter”, uma vez que trata-se de um modelo simples, mas poderoso para determinar o nível de concorrência em uma indústria (BARUTÇU; TUNCA, 2012) e com isso construir estratégias para ganhar vantagem competitiva.

Nesse contexto, o presente trabalho se propõe a investigar a aplicação do modelo das cinco forças de Porter (1980) no *Cirque du Soleil*. Para atingir os objetivos da presente pesquisa, as estratégias utilizadas foram à pesquisa bibliográfica e a realização da pesquisa em dados secundários sobre o *Cirque du Soleil*, como site, vídeos, fotos, entre outros. Para oferecer subsídios teóricos a essa discussão, inicialmente são discutidos aspectos das estratégias competitivas em turismo e o modelo das cinco forças de Porter (1980) que serão utilizados no artigo. Na sequência, são apresentadas as características metodológicas do estudo e os resultados obtidos através da pesquisa, encerrando com as considerações finais.

Estratégias competitivas em turismo

A atividade turística assume a cada dia sua participação hegemônica como um dos principais setores econômicos em escala global. O turismo é uma das mais promissoras atividades econômicas em todo mundo (CHAGAS, 2010).

A oferta turística é caracterizada pelo conjunto de equipamentos, fatores naturais, bens e serviços de hospedagem, recreação e lazer de qualquer caráter, que provoquem o deslocamento do turista e satisfaçam às suas necessidades (GOHR; SANTOS, 2010). Em função destas características básicas da oferta turística, pode-se dizer que o setor do turismo envolve uma grande diversidade de negócios, entre eles o entretenimento.

Entretenimento “é o conjunto das atividades relacionadas à qualidade de vida, e que se refere aos locais destinados a propiciar divertimento, dotados de equipamentos e serviços indispensáveis à atividade turística” (ANSARAH, 1999, p.94). O

entretenimento é um importante motivador de viagens de turismo e, muitas vezes, define o destino a ser visitado.

Uma das maiores buscas das pessoas atualmente é o entretenimento, o que faz com que os problemas pessoais fiquem em segundo plano, ainda que por poucas horas. Com certeza essa procura pela distração e recreação é o fator preponderante dos novos tempos (ANSARAH, 1999, p. 93).

É diante deste contexto que se apresenta a excessiva presença da competitividade no setor. “Competitividade envolve, necessariamente, o processo de gestão, que envolve o emprego de ferramentas de planejamento e a adoção de estratégias” (CERQUEIRA, 2010, p 20). Segundo Chagas (2010) nessa situação há a necessidade de ações que promovam a diferenciação em meio aos demais. É diante deste cenário que se potencializa a busca pelo uso de estratégias competitivas.

O tema estratégias tem sido um assunto que está cada vez mais em evidência nos estudos organizacionais. No turismo não tem sido diferente, o assunto tem sido objeto de estudo, por exemplo, em pesquisas que têm o foco nas empresas turísticas. Os empreendimentos que trabalham diretamente com serviços e revelam a preocupação com a satisfação dos consumidores devem valer-se de um diferencial competitivo (QUADROS, 2011). Entende-se por empreendimentos turísticos, instalações e serviços indispensáveis ao desenvolvimento da atividade turística (LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2008; BARRETO, 1991).

Os primeiros registros do termo “estratégia” datam de mais de dois mil anos, nos quais a estratégia era vista como a obtenção de posições específicas no contexto de batalhas militares. Atualmente, a estratégia representa um conceito dinâmico e multifacetado (GOHR; MORETTO NETO; SANTANA, 2002).

Mintzberg et al. (2000) propõem cinco significados para o termo estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e armadilha. De acordo com Mintzberg et al. (2000, p. 17-19), como um plano, a estratégia é entendida como “uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro”. Como um padrão, a estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, ou seja, “olha para o comportamento passado”.

A estratégia entendida como uma posição é “a localização de determinados produtos em determinados mercados”. A estratégia como uma perspectiva é entendida como a teoria do negócio, isto é, a estratégia olha para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas e para a visão da empresa. Ela ainda pode ser vista como um truque para enganar os concorrentes (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A estratégia empresarial é a direção à longo prazo de uma organização (WU; TSENG; CHIU, 2012). Conhecer o setor que a empresa turística está inserida é um dos requisitos básicos para o processo de elaboração e implementação das estratégias, que deverão estar condizentes com a estrutura do setor.

Ao analisar a competição do setor, uma empresa turística deve considerar as cinco forças competitivas (PORTER, 1980): ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes, que será abordado no próximo capítulo.

Modelo das cinco forças de Porter (1980)

Cinco forças de Porter é uma estrutura para análise da indústria e desenvolvimento de estratégia de negócios formada por Michael E. Porter, da Harvard Business School em 1979 (WU; TSENG; CHIU, 2012). Porter explica que existem cinco forças que determinam a atratividade da indústria e a rentabilidade do setor a longo prazo (UÇMAK; ARSLAN, 2012). Esta análise é um modelo simples, mas poderoso para determinar o nível de concorrência em uma indústria (BARUTÇU; TUNCA, 2012). O posicionamento competitivo de uma organização é visto pelo autor como a construção de defesas contra essas cinco forças competitivas (DONAIRE; SILVA; GASPARGAR, 2009).

Segundo Barutçu e Tunca (2012) os gestores e acadêmicos podem usar análise de cinco forças de Porter para determinar o nível de competição e a atratividade da indústria analisada, avaliar a sua posição, e construir estratégias para ganhar uma vantagem competitiva. Estas cinco forças competitivas são: a ameaça de entrada de

novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, o grau de rivalidade entre os concorrentes existentes, como é mostrado na figura 1.

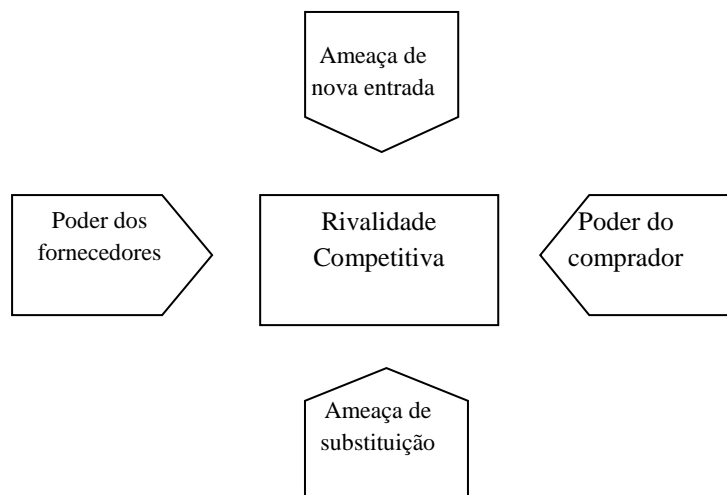


Figura 1- Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1980, p.4).

A “ameaça de novos entrantes” refere-se à facilidade com que novas empresas de concorrentes podem entrar no mercado. “Poder dos fornecedores” refere-se ao poder de fornecedores para elevar os preços das suas matérias-primas, insumos, ferramentas e insumos. O “poder do comprador” refere-se o poder dos clientes em reduzir os preços. “Ameaça de substituição” refere-se a produtos utilizados no lugar dos produtos de uma determinada empresa ou oferecidos por outras indústrias. “Rivalidade competitiva” refere-se à força da concorrência em uma indústria. No quadro 1 são apresentadas cada uma das cinco forças competitivas e as suas respectivas características:

Ameaça de entrada	Quando uma empresa entra para um setor, ela espera ganhar uma parcela de mercado e recursos substanciais, assim as atuantes perdem rentabilidade, em função da redução dos preços ou da elevação dos custos das firmas atuantes no setor. A intensidade de entrada vai depender das barreiras existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte das empresas atuantes. Barreiras típicas de entrada são: economias de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, desvantagens de custo independentes do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental. As expectativas quanto às reações por parte dos concorrentes existentes também influenciam na decisão de entrar.
Poder de negociação dos fornecedores	Os fornecedores podem exercer poder de barganha aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos adquiridos. Um grupo de fornecedores é poderoso quando: for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece; seu produto for peculiar, ou diferenciado, ou se tiver custos embutidos; não for obrigado a competir com outros produtos; impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento; o setor não representar uma clientela importante para o fornecedor.
Poder de negociação dos compradores	Os clientes podem forçar os preços para baixo, demandando maior qualidade e jogando um concorrente contra o outro. Um grupo de compradores é poderoso quando: for concentrado ou fizer compras em grandes volumes; os produtos que compra forem padronizados; os produtos constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo; obtenha lucros baixos; for o produto do setor de pouca importância para a qualidade dos produtos dos compradores; o produto não proporciona economias para o comprador; e, os compradores representarem uma ameaça real de se integrarem para trás. Os compradores tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos que não são diferenciados, caros e de um tipo cuja qualidade não seja particularmente importante.
Produtos substitutos	Os substitutos podem reduzir o retorno das empresas. Quanto mais atrativo for o <i>trade-off</i> preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente estará colocada a tampa sobre o potencial de lucros do setor. Os substitutos que merecem a maior atenção são aqueles que: (a) são sujeitos à tendência de melhoria de seu <i>trade-off</i> preço/desempenho; ou (b) são produzidos por setores com altos lucros.
Concorrentes existentes	A rivalidade intensa é relacionada com a presença de concorrentes numerosos ou iguais em porte e poder; crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado; produto não tem diferenciação ou custos repassáveis; os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma tentação para reduzir os preços; a capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos; as barreiras de saída são elevadas; e, os rivais são divergentes quanto a estratégias, origens e “personalidades”. Eles têm diferentes ideias acerca de como competir e se chocam com os demais no processo.

Quadro 1- As Forças Competitivas
 Fonte: Gohr e Santos (2010, p. 306).

Metodologia

O presente trabalho no intuito de atender ao objetivo de investigar a aplicação do modelo das cinco forças de Porter (1980) no *Cirque du Soleil* realizou uma pesquisa descritiva concretizada por meio de um estudo de caso. De acordo com Gil (1994), o estudo descritivo tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis. Para Yin (1994), a estratégia de pesquisa através do estudo de caso busca analisar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real.

A presente pesquisa selecionou o *Cirque du Soleil* como caso a ser estudado, uma vez que trata-se de um exemplo clássico de sucesso pelo seu movimento estratégico e é considerada uma das mais lucrativas empresas da atualidade.

Para atingir os objetivos da presente pesquisa, as estratégias utilizadas foram à pesquisa bibliográfica e a realização da pesquisa em dados secundários sobre o *Cirque du Soleil*, como site, vídeos, fotos, entre outros. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a construção do referencial teórico e posterior comparação do mesmo com os dados levantados a partir dos dados secundários. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base nas contribuições de diversos autores que trabalharam determinado assunto relacionado com o objeto da pesquisa (TEIXEIRA, 2005).

Na fase de análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, tanto para analisar as informações levantadas na literatura, bem como as informações levantadas por meio de dados secundários. Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Primeiramente foi efetuada a coleta e organização do material a ser investigado. Para isso foi utilizada a ferramenta da internet chamada “Google”. Concluída a primeira fase, partiu-se para a exploração do material, em que foi realizado um recorte

do material coletado de forma que possibilitasse as inferências. A terceira fase compreendeu o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que consistiu em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado.

Os resultados encontrados serão apresentados nos próximos capítulos.

Resultados

Apresentam-se nesta parte do trabalho os resultados da pesquisa realizada. Primeiramente serão abordados os dados colhidos na pesquisa bibliográfica, com o intuito de apresentar um panorama e situação do *Cirque du Soleil* em relação ao modelo das cinco forças de Porter (1980).

***Cirque du Soleil*: histórico e contextualização**

O *Cirque du Soleil* foi fundado em Baie-Saint-Paul, no Quebec em 1984 por um artista de rua, Guy Laliberté. O contexto histórico em que ele surge foi um período em que o advento dos jogos eletrônicos, filmes animados e programas infantis de TV levaram o segmento circense na área do entretenimento a quase a sua extinção, tornando esse mercado totalmente sem atração para qualquer investimento financeiro.

Quando se fala em circo de uma forma geral, a primeira imagem que vem é lona, picadeiro, arquibancadas, palhaços, trapezistas, contorcionistas, mágicos, animais domados e amestrados e uma programação mais voltada ao público infantil. Mas o *Cirque du Soleil* fez diferente: fundiu técnicas teatrais e efeitos cinematográficos com o circo; trouxe conforto e luxo; montou roteiros com temas e enredos específicos para cada apresentação, com trilha sonora, iluminação e efeitos especiais próprios; espalhou suas ações por diversos países; mudou a segmentação de seus clientes, preparando espetáculos para o público adulto.

Com estas ações a companhia conseguiu captar um público disposto a pagar mais por um bom espetáculo. Assim, além de ampliar a captação para os clientes do

cinema e do teatro, uma vez que trazia em seu bojo atrações que são valorizadas por estes clientes.

Atualmente o *Cirque du Soleil* tem sido descrito como um circo moderno com 4.000 funcionários em todo o mundo, incluindo mais de 1.300 artistas (CIRQUE DU SOLEIL, 2014). Existem vários espetáculos rodando o mundo e outros fixos em cidades como Orlando e Las Vegas (EUA).

Cirque du Soleil é uma companhia reconhecido em todo o mundo pela alta qualidade, entretenimento artístico. Desde que surgiu em 1984, o Cirque du Soleil procura constantemente evocar a imaginação, invocar os sentidos e provocar as emoções das pessoas ao redor do mundo (CIRQUE DU SOLEIL, 2014).

Cada espetáculo conta com enredo, cenário e vestuário próprios, bem como música ao vivo durante as apresentações. Há contorcionistas, malabaristas, palhaços e trapezistas, todos com roupas coloridas e maquiagens. A língua falada durante o espetáculo é o *Cirquish*, um dialeto imaginário criado pela companhia. Funcionários e artistas da companhia representam mais de 50 nacionalidades e falam 25 línguas diferentes. A trupe do circo é hoje membro da Calçada da Fama do Canadá.

A missão do Cirque du Soleil é “invocar a imaginação, provocar os sentidos e evocar as emoções das pessoas ao redor do mundo”. Para a empresa, a criatividade é o cerne de todos os seus esforços para explorar uma infinidade de possibilidades. Por este motivo, o desafio criativo é de enorme importância para cada novo projeto, seja ele um espetáculo ou qualquer outra atividade inovadora. O sonho também é parte integrante de sua filosofia: “levar a aventura ainda mais longe, além dos sonhos e, acima de tudo, acreditar que nossa equipe é o motor de nossa empresa” (CRIATIVE, 2014).

O *Cirque du Soleil* tem atitude de responsabilidade social no cerne das estratégias de negócios e da gestão da empresa. Os princípios de cidadania são baseados na convicção de que as artes e as iniciativas de caráter social podem, juntas, contribuir para um mundo melhor.

O circo possui uma sede internacional, localizada em Montreal, que representa um laboratório multiétnico de criatividade, onde as melhores mentes criativas, artesãos,

especialistas em diversas áreas e artistas entre os melhores do mundo podem colaborar em projetos de criação.

Modelo das cinco forças de Porter (1980) aplicados no *Cirque du Soleil*

Após o histórico, contextualização institucional e a descrição de diversos pontos relevantes das estratégias competitivas adotadas pelo *Cirque du Soleil*, pode-se fazer uma avaliação da realidade da empresa em relação a cada uma das cinco forças propostas por Porter (1980), destacando-se as convergências entre as estratégias institucionais e aquelas citadas pela literatura.

Na rivalidade entre concorrentes, deve-se considerar aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que o *Cirque du Soleil*. A rivalidade intensa é relacionada com a presença de concorrentes numerosos ou iguais em porte e poder; crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado; produto não tem diferenciação ou custos repassáveis; os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma tentação para reduzir os preços; a capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos; as barreiras de saída são elevadas; e, os rivais são divergentes quanto a estratégias, origens e “personalidades”. Eles têm diferentes ideias acerca de como competir e se chocam com os demais no processo.

Fazendo uma análise do *Cirque du Soleil*, observa-se que a rivalidade existente é baixa, uma vez que a inovação e excelência renderam à companhia um produto único e original. O fato da empresa fugir do convencional é que faz com que a concorrência tenha dificuldade em fazer frente a seus espetáculos. O *Cirque* define muito bem o que Kim e Mauborgne (2005) retratam como a Estratégia do Oceano Azul, ao tornar seus concorrentes irrelevantes para os seus planos. Desta forma não se chocando com outras empresas no mercado.

As barreiras à entrada de concorrentes, dizem respeito à ameaça da entrada de novos participantes, ela depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. Quando uma empresa entra para um setor, ela espera ganhar uma parcela de mercado e recursos substanciais, assim as

atuantes perdem rentabilidade, em função da redução dos preços ou da elevação dos custos das firmas atuantes no setor. O *Cirque du Soleil* criou uma barreira aos potenciais entrantes por criar um produto com alto grau de diferenciação. Desta forma, evitando a perda de rentabilidade.

Poder de barganha dos clientes, pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Os clientes podem forçar os preços para baixo, demandando maior qualidade e jogando um concorrente contra o outro. Pelo fato do *Cirque du Soleil* ser único é ele quem faz a barganha frente aos clientes, por isso, os clientes não buscam o menor preço deste produto, mas sim a melhor qualidade e pagam por isso, desta forma a empresa consegue cobrar um preço diferenciado e os clientes não conseguem forçar a baixa de preços.

A capacidade da companhia em fidelizar seus clientes também soma pontos para que ela consiga manter o preço diferenciado sobre o seu produto. O alto grau de diferenciação de um produto, juntamente com o relacionamento criado entre o fornecedor e o cliente, é um fator que possibilita à empresa um maior poder de barganha.

Poder de barganha dos fornecedores, é a capacidade de os fornecedores negociarem e exercerem seu poder sobre os compradores. Os fornecedores podem exercer poder de barganha aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos adquiridos.

Para este trabalho os principais fornecedores do tipo de produto que o *Cirque* vende serão considerados os artistas. Eles têm uma grande peculiaridade: habilidades únicas. E é nesta característica que reside o poder de barganha destes fornecedores: habilidades circenses únicas.

Como os espetáculos acontecem em diferentes lugares, há uma necessidade de acompanhar de perto seus fornecedores para controlar melhor seu poder de negociação.

Sendo um grande desafio, o gerenciamento de toda sua equipe criativa. Este grupo de fornecedores pode ser considerado poderoso, uma vez que fornece um produto peculiar, diferenciado.

Ameaça de produtos ou bens substitutos, são aqueles que não são os mesmos produtos que o do *Cirque du soleil*, mas atendem à mesma necessidade. Os substitutos podem reduzir o retorno das empresas. Quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente estará colocada a tampa sobre o potencial de lucros do setor.

Neste caso a inovação da empresa faz com que seu produto, no caso os espetáculos, sejam totalmente diferentes a cada ano. Tornando, desta, forma, seu produto único, insubstituível. Não tendo que se preocupar, desta forma, com a redução do retorno da empresa por este motivo.

Considerações finais

Com o crescimento da indústria do entretenimento aumenta também a competitividade do setor, sendo, portanto necessária à adoção de estratégias competitivas por parte das empresas como meio de sobrevivência. Michael Porter desenvolveu, em 1979, o modelo das cinco forças competitivas, em que seu uso possibilita o reposicionamento estratégico de uma empresa.

Nesse panorama, o presente trabalho se propôs a investigar a aplicação do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980) no *Cirque du Soleil*. Para atingir tal objetivo, buscou-se descrever a forma como estratégias competitivas em turismo tem sido desenvolvida nesta empresa, identificando como é aplicado os modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980) na empresa.

Desse modo, os resultados apresentados comprovaram que a rivalidade no mercado em que atua o *Cirque du Soleil* é baixa, uma vez que a inovação e excelência renderam à companhia um produto único e original. A inovação faz com que seu produto, torne-se único, insubstituível. Estas características criam um produto com alto grau de diferenciação, fazendo com que a empresa faça a barganha frente aos clientes, enquanto que o poder de barganha dos fornecedores (considerando os artistas como fornecedores principais) reside em habilidades circenses únicas.

Diante do exposto, acredita-se que o estudo conseguiu ampliar a compreensão sobre “estratégias competitivas em turismo”. Outra contribuição deste trabalho refere-se ao fato desta pesquisa ter contribuído para relatar a experiência de uma companhia que conquistou uma posição única na indústria do entretenimento.

Como principal limitação do estudo, destaca-se a dificuldade de ter acesso a algumas informações estratégicas da empresa escolhida como objeto do estudo na fase da coleta de dados, o que poderia agregar bastante valor a pesquisa. Por fim, como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a aplicação do modelo das cinco forças de Porter (1980) em outras empresas que atuem no ramo do turismo.

Referências

ANSARAH, M. G. R. **Turismo, segmentação de mercado**. São Paulo: Futura, 1999.

BARRETO, M. **Planejamento e organização em turismo**. 9. ed. Campinas: Papyrus, 1991.

BARUTÇU, S.; TUNCA, M.Z. The impacts of e-scm on the e- tailing industry: an analyses from porter’s five force perspectives. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 58 , 1047 – 1056, 2012.

CERQUEIRA, L. R. **Competitividade de destinos turísticos e o imperativo sustentável**: avaliação de dimensões e atributos condicionantes no polo costa das dunas, RN, Brasil. Natal (RN). Dissertação do Programa de pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010.

CHAGAS, M. M. **Análise da relação causal entre imagem de destinos, qualidade, satisfação e fidelidade: um estudo de acordo com a percepção do turista nacional no destino turístico Natal**. Natal (RN). Dissertação do Programa de pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010.

CIRQUE DU SOLEI. **Empresa de divertimento artistic cirque du soleil**. Disponível em: <<http://www.cirquedusoleil.com/pt/home.aspx>>. Acesso em 19 de dez. 2013.

_____. **Press room cirque du soleil**. Disponível em:<<http://www.cirquedusoleil.com/en/press/kits/corporate/cirque-du-soleil/atglance.aspx>>. Acesso em 19 de dez. 2013.

_____. **Meet that world – renowned Cirque du Soleil** Disponível em:<<http://www.cirquedusoleil.com/en/home/about-us/at-a-glance.aspx>>. Acesso em 29 out. 2014.

CRIATIVE Approach of Cirque du Soleil| Cirque du Soleil. Disponível em: <<http://www.cirquedusoleil.com/en/home/about-us/creative-approach.aspx>>. Acesso em 29 out. 2014.

DONAIRE, D; SILVA, M. P.; GASPAR, M. A. A rede de negócios do turismo um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica, v. 11, nº 01. p. 112 – 134, jan/abr. 2009.

EXAME. **Cirque du Soleil despedirá 400 pessoas para reduzir custos**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/cirque-du-soleil-despedira-400-pessoas-para-reduzir-custos>. Acesso em de 19 de dez. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. **Turismo em análise**. Vol. 21, n. 2, agosto 2010.

GOHR, C. F.; MORETTO NETO, L.; SANTANA, E. A. Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC. **Turismo - Visão e Ação**. V. 4, n. 10, 2002.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**, 10ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors. **The Free Press, New York, USA, 2012.**

QUADROS, Alexandre Henrique de. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 43-57, jan.-jun. 2011.

STOKES, Robyn. Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. 2008. **Tourism Management**, v. 29, n. 2, p. 252-262, 2008.

UÇMAK, F.; ARSLAN, C. The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An analyse by using five forces of competitive position model of m. porter. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 58, p. 1037 – 1046, 2012.

WU, K.; TSENG, M.; CHIN, A. S.F. Using the Aanalytical network process in porter's five forces analysis – case study in philippines. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 57, 1 – 9, 2012.

YIN, R. **Case study research: design and methods**, 2ª Ed, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

Recebido em novembro de 2014.

Aprovado em fevereiro de 2015.