

1 Introdução

1.1. O Problema

A literatura sobre estratégia de empresas tem convergido para a ideia de que, no cenário atual de grandes incertezas, para assegurar sucesso na arena competitiva é preciso levar em consideração nas análises e tomadas de decisão as implicações estratégicas de fatores relacionados não somente à indústria de atuação e aos recursos internos das firmas, mas também aos relacionamentos dessas com outras organizações.

Nesse sentido, a indústria do turismo apresenta uma estrutura profícua para o estudo de relacionamentos interorganizacionais. Isso porque o turismo, para configurar-se como um produto, depende da articulação de diversas empresas e de distintos setores, que atuam em atividades heterogêneas, mas que são interdependentes e complementares.

O cenário vibrante vivido pela indústria do turismo no Brasil, em função dos anúncios da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, apresenta uma oportunidade sem precedentes para a profissionalização e modernização de sua estrutura, aumentando o seu potencial de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país e de fortalecer sua imagem no cenário global.

Entretanto, para de fato aproveitar os possíveis legados deixados por esses eventos no país, é preciso uma profunda compreensão da indústria do turismo, sua estrutura e articulações, e, especialmente, um planejamento estratégico visando elevar o patamar do Brasil enquanto destino turístico.

Nesse sentido, esta pesquisa deparou-se com o problema da falta de conhecimentos amplamente desenvolvidos e difundidos sobre a rede de relacionamentos da indústria do turismo no Brasil e, mais especificamente, da cidade do Rio de Janeiro.

Assim, optou-se por contribuir para minimizar a lacuna acima identificada ao empreender esta análise sobre a rede de relacionamentos de um dos mais

importantes atores da macrorrede do turismo: os hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro.

Propôs-se, então, com esta pesquisa identificar oportunidades e ameaças constituídas pelas alianças do grupo estratégico de hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro. Ademais, ao apresentar uma proposta de ferramental de análise estratégica relacional para um dos atores centrais ao turismo, acredita-se que essa pesquisa, utilizando a perspectiva teórica de rede, tem o potencial de contribuir, indiretamente, para uma atuação mais ativa desses hotéis, inclusive visando alavancar o desenvolvimento sustentável da cidade por meio do turismo.

1.2. Objetivo da Pesquisa Maior

Este trabalho integra a pesquisa maior *Processos de Inovação em Redes Estratégicas no setor de Turismo: Alavancando Desenvolvimento Sócio-Econômico na Cidade do Rio de Janeiro*, realizada pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio) em parceria com a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), com recursos da FAPERJ/CNPq.

A pesquisa maior tem o objetivo de desenvolver ferramentas conceituais para auxiliar a formação de: (1) Ações Gerenciais – gestão de processos de inovação em redes no setor de turismo dentro de uma perspectiva sistêmica, estrutural e processual; e (2) Políticas Públicas – para alavancar o desenvolvimento socioeconômico ambiental da cidade do Rio de Janeiro por meio do turismo.

1.3. **Objetivo Principal da Pesquisa**

O objetivo principal da pesquisa em questão nesta dissertação consistiu em buscar subsídios para responder à seguinte pergunta:

Quais são as implicações, em termos de oportunidades e ameaças, das alianças do grupo estratégico de hotéis líderes do Rio de Janeiro para o turismo dessa cidade com vistas ao seu desenvolvimento socioeconômico em cenário de crescente globalização?

1.4. **Objetivos Intermediários**

Para atender ao objetivo principal da pesquisa, algumas perguntas intermediárias foram estabelecidas buscando levantar as informações e os dados necessários:

1. Qual é o contexto competitivo da indústria do turismo na cidade do Rio de Janeiro?
2. Qual é o contexto competitivo do setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro?
3. Quais são os hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro?
4. Quais hotéis líderes constituem o principal grupo estratégico de empresas dessa categoria na cidade do Rio de Janeiro?
5. Quais são as estratégias seguidas pelos hotéis líderes do principal grupo estratégico?
6. Quais são os principais atores estratégicos parceiros do grupo estratégico de empresas pesquisado?
7. Que tipos de alianças são estabelecidos com os parceiros do grupo estratégico de empresas pesquisado?
8. Quais são as características dessas alianças?
9. Quais são as principais implicações estratégicas das alianças do grupo estratégico focado, no nível da indústria do turismo, em

termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, dadas suas características?

10. Dadas as suas características, o perfil do grupo estratégico focado tem o potencial de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas pelas suas alianças, bem como pelos fatores macroambientais para contribuir para a indústria do turismo com vistas a alavancar o desenvolvimento socioeconômico da cidade do Rio de Janeiro?

As perguntas intermediárias, que visaram contribuir a responder à questão central da pesquisa, puderam ser organizadas no esquema apresentado na Figura 1.

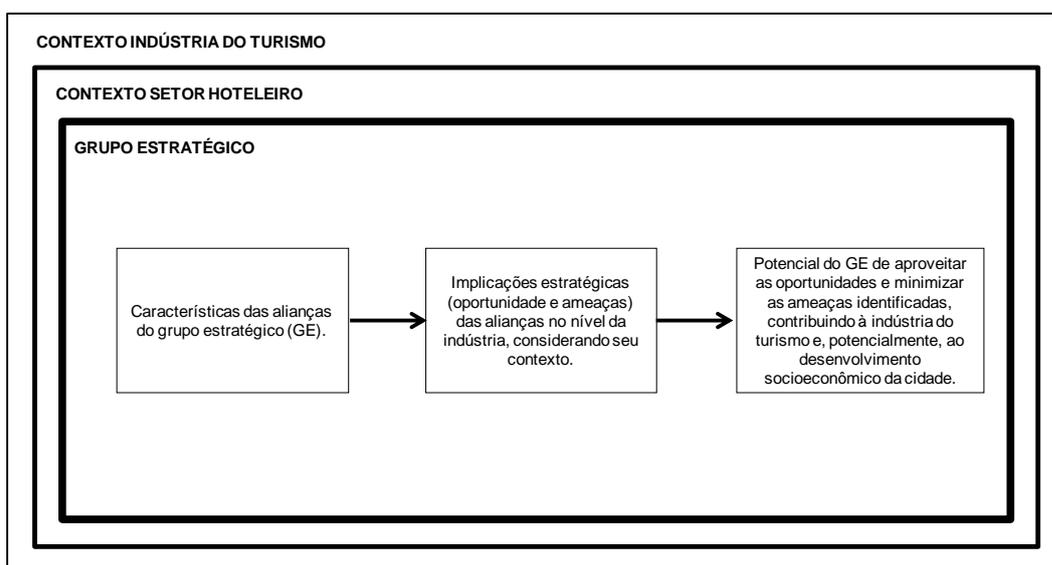


Figura 1 – Modelo conceitual para resposta à questão central da pesquisa. Fonte: elaboração própria.

1.5. Delimitação da Pesquisa

A pesquisa está limitada ao setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro. Esse setor é constituído de empresas de diversos portes e características, como hotéis, pensões, albergues e pousadas. Entretanto, o mercado considerado nesta pesquisa foi aquele servido por empresas hoteleiras. O foco do estudo foi o grupo estratégico de hotéis líderes do Rio de Janeiro, com perfil de turismo de negócios e eventos. A escolha dessa unidade de análise justifica-se pelo seu potencial de

contribuir para o desenvolvimento do turismo na cidade do Rio de Janeiro devido à sua relevância econômica frente aos outros atores desse setor.

Quanto à delimitação temporal, a revisão de literatura abrangeu, especialmente, o quinquênio 2005-2009, incluindo, adicionalmente, referências relevantes e seminais desde a década de 1980 até 2011. Em relação aos dados pertinentes à indústria do turismo, ao setor hoteleiro e às empresas estudadas, o mesmo período foi considerado. Todavia, os anos de 2008 a 2010 foram priorizados devido ao início da intensificação, na cidade do Rio de Janeiro, dos processos de planejamento para os grandes eventos que impactarão o turismo brasileiro nos próximos anos. É válido ressaltar, no entanto, que, como o turismo é um sistema dinâmico, a pesquisa apresentará um retrato de um momento específico e, por isso, pesquisas futuras devem acompanhar a sua evolução ao longo do tempo.

A cidade do Rio de Janeiro foi escolhida como delimitador geográfico em função do foco da pesquisa maior. Entretanto, na análise das estratégias das empresas estudadas, foram consideradas atuações num escopo mais amplo, especialmente em função dos hotéis pesquisados pertencerem a redes hoteleiras e à crescente influência da globalização nesse mercado.

Cabe notar que esta pesquisa não analisou as implicações estratégicas das alianças no nível das empresas, no sentido de constituírem forças e fraquezas. Logo, o levantamento dos recursos internos das firmas ficou restrito apenas a dados relevantes para a caracterização dos casos e para a configuração do grupo estratégico pesquisado.

Além disso, sublinha-se que a análise das implicações das alianças estratégicas, no sentido de constituírem oportunidades e ameaças, se deu no nível da indústria do turismo da cidade do Rio de Janeiro, focando, principalmente, a atuação do grupo estratégico e não as empresas individualmente.

1.6. Relevância da Pesquisa

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa pretende contribuir para as investigações na área de estratégia focadas na indústria do turismo. Apesar de ser uma das mais importantes indústrias da economia mundial, ela ainda é pouco

estudada na perspectiva estratégica (DONAIRE, SILVA & GASPAR, 2009), especialmente no Brasil.

Também, pretende-se contribuir para as pesquisas sobre a indústria do turismo ao adotar a perspectiva relacional, ou seja, aquela pertinente aos relacionamentos interorganizacionais. De fato, o turismo raramente é objeto de pesquisas que adotam essa base teórica.

Do ponto de vista empresarial, a pesquisa pretende oferecer aos gestores de empresas turísticas, em especial os da rede hoteleira, evidências da importância de adotar as perspectivas relacionais e estratégicas em suas análises e tomadas de decisão estratégicas.

1.7. Estrutura da Dissertação

A dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro, concluído com esta explanação, introduziu a pesquisa, discorrendo sobre o problema identificado, seus objetivos, delimitação e relevância.

O segundo capítulo trata do referencial teórico que embasa conceitualmente toda a pesquisa realizada. Primeiro, apresentaram-se os resultados da revisão de literatura sobre a perspectiva teórica de redes e alianças estratégicas aplicadas à indústria do turismo, assim como ao setor hoteleiro, mais especificamente. Em seguida, explicou-se o posicionamento teórico da pesquisa e seus conceitos centrais. As premissas adotadas também foram descritas nessa parte, assim como foi feito com o arcabouço de análise estratégica relacional adotado, incluindo listas de referências de construtos e indicadores.

No terceiro capítulo, a metodologia da pesquisa foi descrita, precisamente o tipo de pesquisa e o método adotado, assim como a unidade de análise, a coleta e o tratamento dos dados.

O quarto capítulo apresentou os resultados da pesquisa, os quais foram discutidos no capítulo seguinte. No sexto e último capítulo, as considerações finais do trabalho foram elaboradas e recomendações para pesquisas futuras foram fornecidas.