

6

Considerações Finais

Esta pesquisa foi motivada, primeiramente, pela escassez de investigações sobre implicações estratégicas de alianças e redes na indústria do turismo e, mais especificamente, no setor hoteleiro. Além disso, o momento vivido pelo Brasil, escolhido como sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016, configurou-se em um cenário oportuno para esse tipo de estudo em função da oportunidade de crescimento gerada para as empresas turísticas do país, considerando não somente seus objetivos de competir no cenário global, mas também seus papéis no desenvolvimento socioeconômico brasileiro.

Nesse sentido, buscou-se analisar oportunidades e ameaças criadas pelas alianças do grupo estratégico formado pelos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro. Os hotéis foram escolhidos como unidade de análise porque, conforme apresentado no Capítulo 2, são considerados um dos principais atores da rede formada pela indústria do turismo. A relevância do foco nesses atores é justificada pelas responsabilidades a eles atribuídas, como aquelas relacionadas à comunicação do planejamento de desenvolvimento do destino, à mediação para facilitar a colaboração entre os *stakeholders*, à crescente necessidade de sensibilizar os membros da rede em relação à questões socioambientais e à coordenação dos esforços para o alcance das metas coletivas da indústria.

Para alcançar seu objetivo, a pesquisa empreendeu uma avaliação estratégica global das empresas estudadas com relação tanto aos fatores não-relacionais (macroambientais e pertinentes aos atores estratégicos chaves no desempenho dos seus papéis tradicionais) quanto aos fatores relacionais (pertinentes aos relacionamentos do tipo alianças e à rede por eles formada), para identificar suas implicações estratégicas mais significativas, no nível da indústria. Essa avaliação foi realizada com auxílio do arcabouço “Global SNA” de análise estratégica relacional de Macedo-Soares (2011), já aplicado em diversas outras indústrias, mas pela primeira vez na indústria do turismo.

O fato das três empresas abordadas terem sido identificadas como pertencentes a um grupo estratégico distinto dentro da indústria, devido aos seus compromissos semelhantes de escopo e de recursos, possibilitou a análise das ameaças e oportunidades comuns a todo o grupo. Em função disso, foi possível conduzir uma análise da macro *ego-rede*, identificando seus atores estratégicos mais significativos.

Dessa forma, o mapeamento revelou que as empresas pesquisadas tinham como atores estratégicos comuns clientes, fornecedores, *complementors*, concorrentes, entidades governamentais e organizações representativas do setor/indústria. Outro ator estratégico, aqui considerado relevante, identificado como tendo ligações com as empresas estudadas, notadamente Windsor e Othon, foram as organizações sem fins lucrativos focadas em desenvolvimento social, denominadas neste estudo como ONGs por não terem sido encontradas tipologias específicas na literatura revista.

Os resultados da pesquisa mostraram que a adoção de uma perspectiva relacional por parte dos executivos dos hotéis pode contribuir para suas análises estratégicas ao permitir capturar novos *insights* para o processo de tomada de decisão. Isso porque a investigação revelou que a maioria das ameaças identificadas pela análise tradicional, ou seja, geradas por fatores macroambientais ou pelos atores estratégicos ao desempenhar seus papéis tradicionais, foi neutralizada quando se adotou uma visão relacional. Nesse sentido, ao levar em conta as características das alianças, sob a perspectiva da rede, este trabalho revelou que é possível ter uma compreensão mais apurada do contexto competitivo da indústria em um cenário de crescente globalização.

Do ponto de vista da relevância acadêmica, esta pesquisa contribuiu para ampliar as investigações na área de estratégia focadas na indústria do turismo. Assim, uma vez que, de fato, o turismo raramente é objeto de pesquisas que adotam a perspectiva de rede, pode-se dizer que foi dada uma contribuição à linha teórica sobre alianças e redes estratégicas, sob a ótica relacional, na indústria do turismo.

Do ponto de vista empresarial, a pesquisa evidenciou a importância de adotar uma perspectiva relacional nos processos de planejamento estratégico, contribuindo para mostrar como os hotéis podem, na prática, com auxílio do

arcabouço adotado, realizar análises estratégicas mais completas por essa perspectiva.

No que concerne às limitações da pesquisa, considerou-se que elas não comprometeram o resultado final do trabalho. Em relação àquelas limitações inerentes ao tipo de pesquisa adotado, conforme apresentado no Capítulo 3, foi possível superá-las utilizando a estratégia de triangulação dos métodos, que consistiu na utilização de vários instrumentos de coleta de dados, precisamente o levantamento de percepções junto aos executivos do setor, o levantamento documental, as entrevistas complementares e a observação participativa da autora.

Algumas limitações da pesquisa, no entanto, puderam ser consideradas como oportunidades para investigações futuras. Uma delas deveu-se a análise ter sido feita apenas no nível da indústria. Nesse sentido, para apurar mais profundamente se o grupo estratégico tem condições de assumir o seu papel de liderança na macro *ego-rede* pesquisada e, assim, de fato, aproveitar as oportunidades reveladas, é preciso complementar esse estudo com uma análise no nível das empresas para a identificação de suas forças e fraquezas.

Outra oportunidade de investigação futura surgiu do fato deste estudo apresentar um recorte de um momento específico. Por isso, para acompanhar o desempenho do grupo estratégico e sua evolução ao longo do tempo, novas pesquisas devem ser realizadas, em especial após os grandes eventos que ocorrerão no Brasil, para verificar se o destino turístico alavancou o seu potencial competitivo ao aproveitar as oportunidades aqui identificadas.

Além disso, outra sugestão para investigações futuras é buscar identificar e mensurar os fatores que fazem as empresas turísticas brasileiras contribuírem para alavancar socioeconomicamente as cidades nas quais se localizam. Assim, pode-se buscar uma compreensão mais apurada de como a indústria do turismo pode de fato contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil.

Por fim, a questão das estratégias globais das empresas turísticas, especialmente as brasileiras, também se configura em uma oportunidade de pesquisa futura. Conforme apresentado neste trabalho, as tipologias encontradas na literatura não deram conta de descrever as atuações das empresas turísticas estudadas, pois o turismo tem especificidades que o diferenciam de outras indústrias usualmente analisadas pelos pesquisadores da área de estratégia.

Conforme mencionado, os estudos sobre estratégia, em específico aqueles a respeito de alianças e redes estratégicas na indústria do turismo, são raros, tanto no Brasil quanto no exterior. Assim, o campo para a realização de pesquisas nesta área é amplo e apresenta oportunidades reais para pesquisadores que desejam investigar essa indústria.