

5

Discussão dos resultados

Para alcançar resposta ao questionamento central da pesquisa, é necessário comparar as oportunidades e ameaças identificadas, sob as óticas relacional e tradicional (MACEDO-SOARES, 2011; BRUNELLI, 2011). O Quadro 20, a seguir, apresenta essa confrontação, que será descrita com mais detalhes adiante.

Quadro 20 – Confrontação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional e relacional.

Análise Tradicional	Análise Relacional	Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores Rede de Valor		
Oportunidade Potencial (1) Investimento em infra-estrutura na Cidade por conta de grandes eventos aumenta seu potencial turístico.	Oportunidade Real Coordenação do grupo estratégico junto à rede de turismo para garantir o aproveitamento da infraestrutura para a realização de mais e novos eventos.	Oportunidade Real
Oportunidade Potencial (2) Investimentos em segurança melhoram percepção dos clientes como possibilidade de destino.	Oportunidade Real Atuação em conjunto com organizações de classe e governo para promoção do destino no exterior como localidade segura.	Oportunidade Real
Ameaça Real (3) Ausência de mão-de-obra especializada no turismo, como profissionais bilíngues e trilíngues, para atuação em toda a cadeia de contato com os participantes.	Oportunidade Real Parcerias junto a Governo e SENAC para capacitação de mão-de-obra voltada ao atendimento turístico.	Oportunidade Real
Oportunidade Real (4) Aumento de demanda por eventos setoriais específicos no RJ, como Petróleo e Gás e Construção Civil.	Oportunidade Potencial Possibilidade de atuação em conjunto para captação de eventos e contas maiores.	Oportunidade Real
Ameaça Real (5) Redução da atratividade do destino por meio de solicitação de visto de entrada para países como Estados Unidos e México, como política de reciprocidade.	Oportunidade Potencial A exigência de visto por parte destes países para países emergentes em crescimento como BRICs aumentam a competitividade do Brasil como destino de eventos nas Américas.	Oportunidade Potencial
Ameaça Real (6) Número crescente de empresas transferem suas matrizes de RJ para SP.	Oportunidade Potencial Divulgação do destino como eventos seguido de lazer, via organizações de classe e governo ressaltando recursos naturais e infraestrutura para eventos.	Oportunidade Potencial
Ameaça Potencial (7) Inserção de novos entrantes maiores por conta de investimento em eventos feitos na cidade.	Oportunidade Potencial Possibilidade de parceria via fusões e aquisições entre empresas do grupo estratégico para ampliação da carteira e potencial de competição com novos entrantes.	Oportunidade Potencial
Ameaça Potencial (8) Crescimento e Desenvolvimento de Destinos pouco explorados mas que receberão investimentos por conta da Copa do Mundo.	Oportunidade Potencial Parceria com empresas organizadoras locais destes destinos para ampliação do escopo de atuação.	Oportunidade Potencial
Oportunidade Potencial (9) Captação de empresas estrangeiras no exterior para realização de seus eventos corporativos no Rio de Janeiro.	Oportunidade Real Parceria com grupos e operadoras de turismo estrangeiras para captação destas empresas.	Oportunidade Real

Fonte: Própria, inspirado em Brunelli, 2011.

Analisando o Quadro 20, percebe-se que, na maioria dos casos, há uma neutralização das ameaças levantadas pela análise tradicional, quando essas são examinadas pela ótica análise relacional. Além disso, há também a criação de oportunidades reais que, segundo a ótica relacional, seriam vistas como oportunidades potenciais na ótica tradicional.

O item (1) contempla o investimento em infraestrutura que está sendo realizado no Rio de Janeiro por conta dos grandes eventos. Segundo Renato Villela, Secretário Estadual de Fazenda, serão investidos cerca de R\$20 bilhões apenas com infraestrutura de transportes (JORNAL DO COMMERCIO, 2010). Somente a Copa do Mundo englobará um investimento externo de R\$143 bilhões (JORNAL DO COMMERCIO, 2010). Segundo a ótica tradicional, o investimento em infraestrutura pode trazer maiores oportunidades às empresas organizadoras de eventos, permitindo-lhes usufruir de um ambiente mais favorável ao negócio. Na visão relacional, este fato torna-se uma oportunidade real para o grupo estratégico, que permite também contribuir junto aos stakeholders do setor com a coordenação para a realização de novos eventos, de diversos portes, aproveitando a área construída. A promoção do destino deve ser contínua, mantendo-se a parceria com a Embratur, Rio Convention & Visitors Bureau e ABEOC-RJ para a divulgação, envolvendo estes órgãos de classe e entidades governamentais, mantendo a liderança exercida por meio de sua centralidade junto a outros atores.

O item (2) contempla o investimento em segurança que está sendo realizado na Cidade. O Brasil e, principalmente, o Rio de Janeiro, são localidades associadas à violência urbana. A Copa do Mundo e as Olimpíadas vão demandar mais de US\$4 bilhões em investimentos de segurança (Exame.com, 2011), com o reaparelhamento da polícia e das forças armadas. O investimento em segurança é um ponto fundamental sob ambas as óticas de análise. Na abordagem tradicional, o investimento em segurança favorece o setor de eventos, assim como a atividade turística como um todo, potencializando oportunidades de negócios. Na visão relacional, assim como no item (1), a parceria com entidades de classe e governo torna-se fundamental para a divulgação destas ações e, conseqüentemente, incrementa o potencial do destino para a captação e organização de eventos, gerando oportunidades reais.

No item (3), é citada a ausência de mão-de-obra especializada como ameaça real, segundo a análise tradicional. A falta de mão-de-obra qualificada atinge 66% dos empregadores no Brasil (ESTADÃO, 2010) é um grande desafio para as ações de desenvolvimento turístico nos próximos anos (BANDNEWS, 2011). O Brasil, de acordo com estudo divulgado em 2011 pelo Fórum Econômico Mundial, perdeu competitividade turística em relação a outros países, devido à falta de trabalhadores qualificados (VEJA 2011). Segundo a análise relacional, esta ameaça pode se tornar uma oportunidade real, tendo em vista as parcerias estabelecidas no setor para capacitação de mão-de-obra voltada ao turismo. O SENAC lançou, em parceria com os atores dos principais setores do turismo, um programa de educação profissional com ênfase em no atendimento às demandas de capacitação visando a Copa do Mundo de 2014, com cursos gratuitos diversos de turismo, idiomas, informática, hotelaria, gastronomia, dentre outros. Um convênio entre o Ministério do Turismo e a Confederação Brasileira de Conventions Bureux irá investir R\$10,1 milhões para capacitar 25 mil profissionais de turismo de negócios e eventos, com cursos de ensino à distância (O POVO, 2011). A ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens lançou um curso de Gestão Turística em parceria com o Ministério do Turismo. A liderança via centralidade na rede por parte das empresas organizadoras de eventos é fundamental neste processo, de modo a que as empresas capacitem seus funcionários e estimulem a contratação de mão-de-obra capacitada via parceiros estratégicos.

O item (4) diz respeito ao aumento de demanda que ocorre no Estado do Rio de Janeiro por eventos de setores profissionais específicos, como Petróleo e Gás, onde, em 2011, Macaé sediou a Feira Brasil Offshore, com quase 700 expositores de 30 países (JORNAL DO BRASIL, 2011). Isto gerou um crescimento de 12% no número de empresas expositoras, em relação ao evento anterior ocorrido em 2009, sendo 282 expositores estrangeiros, representando 38% do total. Feiras de eventos voltados à construção civil também ocorrem no estado do Rio de Janeiro, como o “1º Mega Feirão do Emprego” que aconteceu em julho, na Quinta da Boa Vista (AGÊNCIA BRASIL, 2011). Neste caso, na visão tradicional é uma oportunidade real, pois há aumento da demanda imediata por eventos, aumentando a competitividade dos atores do grupo estratégico. Já na visão relacional, trata-se de uma oportunidade potencial, pois as empresas podem atuar

em conjunto para conseguir clientes e eventos maiores e, assim, atenderem novas demandas de empresas de grande porte.

O item (5) está relacionado a reclamações do setor quanto à política de reciprocidade para países no qual o turista brasileiro necessita de visto de entrada, como Estados Unidos e México, gerando empecilhos ao ingresso dos mesmos e uma diminuição potencial do fluxo de turistas. Segundo a ótica tradicional, trata-se de uma ameaça real, diante da diminuição da competitividade do destino. De acordo com a visão estratégica relacional, esta situação favorece o fomento de parcerias globais com outros atores provenientes de países que não estabelecem restrições entre si, gerando oportunidades potenciais de negócios.

O item (6) trata do número crescente de empresas do Rio de Janeiro que migram sua sede para o Estado de São Paulo, como por exemplo, a CSN – Companhia Siderúrgica Nacional (www.csn.com.br, acessado em julho de 2011). Isto é uma ameaça na visão tradicional, em termos de organização de eventos, já que, ao deslocar sua sede para outra cidade, a empresa tende a organizar mais eventos nas proximidades das suas instalações. Pela visão relacional, essa questão torna-se uma oportunidade potencial, com a divulgação do destino Rio de Janeiro como opção para eventos de negócios e de lazer. De acordo com a sócia-diretora da C&M Eventos, esta modalidade de turismo de negócios e de lazer em um mesmo evento é um diferencial para o destino Rio de Janeiro. Segundo a sócia-diretora, tal fato torna, por meio de parcerias entre os atores locais, o evento mais completo e com maior potencial de atratividade para os participantes de outras localidades.

No item (7), analisa-se a ameaça potencial de novos entrantes por conta do aumento do fluxo de eventos e dos investimentos em infraestrutura. Muitas vezes, estes novos entrantes podem ser grupos maiores vindos de São Paulo, empresas estrangeiras ou empresas geradas com propósito específico – como a Geo Eventos, da Rede Globo, fundada em 2010 para gerir os eventos da emissora (www.geoeventos.com, acessado em julho de 2011). Na visão relacional, este movimento potencializa oportunidades de parcerias entre os novos entrantes e as empresas do setor já existentes, até mesmo para fusões e aquisições entre empresas organizadoras de eventos anteriormente rivais.

O item (8), de acordo com a visão tradicional, trata da ameaça potencial para o destino Rio de Janeiro e suas OEs. O crescimento e desenvolvimento de

outros destinos no Brasil, que não eram competitivos antes de receberem investimentos ligados à Copa do Mundo de 2014, fortalecem concorrentes. Um exemplo seria a cidade de Natal, que possui previsão de receber cerca de R\$800 milhões em investimentos do Governo Federal (RNNOTICIAS.COM.BR, 2011). Por sua localização mais próxima da Europa e dos Estados Unidos em relação à região sudeste, Natal é um destino com grande potencial de crescimento. Entretanto, de acordo com a visão relacional, há diversas oportunidades de parcerias com empresas organizadoras destas cidades, incluindo fusões, aquisições e *joint ventures*, podendo gerar, assim, uma ampliação do escopo de atuação para as empresas pertencentes ao grupo estratégico estudado.

O Item (9) cita, de acordo com a visão tradicional, a oportunidade potencial para as OEs de captação direta de clientes no exterior, para realização de seus eventos na cidade do Rio de Janeiro. Pela ótica relacional, esta oportunidade se torna real, via parcerias formais com operadoras de turismo com escopo de atuação global que fazem intermediação com empresas estrangeiras para captação de eventos e turistas.

Os resultados mostram oportunidades diversas reveladas por meio da análise relacional, que não ficam claramente evidenciadas com a adoção exclusiva da análise tradicional. Os dados pesquisados mostram as potenciais contribuições do grupo estratégico para o desenvolvimento sócio-econômico do Rio de Janeiro, por meio de sua atuação na indústria do turismo, valendo-se de sua posição central e da força de suas alianças.

O grupo estratégico, por possuir muitas conexões, principalmente com entidades de classe e governo, além de fornecedores e complementadores, tem o potencial de influenciar diretamente na gestão dos eventos realizados no Rio de Janeiro e, mais ainda, na divulgação positiva desse destino turístico.

É necessário levar em conta que as empresas do grupo estratégico analisado praticamente não possuem atuação global, o que se torna uma ameaça potencial ao crescimento das mesmas. O cenário competitivo demonstra aquecimento do setor de turismo e possibilidades reais de novos entrantes para atuação no destino Rio de Janeiro.