



Luciana Álvares Nery

**Oportunidades no Turismo do Rio de Janeiro:
Alianças entre a Prefeitura e o Setor Privado**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Abril de 2012



Luciana Álvares Nery

**Oportunidades no Turismo do Rio de Janeiro:
Alianças entre a Prefeitura e o Setor Privado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Deborah Moraes Zouain

FGV - EBAPE

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 4 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Luciana Álvares Nery

Graduou-se e licenciou-se em Letras - Inglês e Literaturas de Língua Inglesa, na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Instituto de Letras/UERJ) em 1999. Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, em 2003. Atuou profissionalmente nas áreas de Gestão, de Informática e de Projetos. Assessora da Presidência de Furnas em 2007 e 2008. Atualmente é Assessora do Gabinete do Prefeito do Rio de Janeiro.

Ficha Catalográfica

Nery, Luciana Alvares

Oportunidades no turismo do Rio de Janeiro : alianças entre prefeitura e setor privado / Luciana Alvares Nery ; orientadora: Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares - 2012.

252 f. : il. (color.) ; 29,7 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Alianças estratégicas. 3. Turismo. 4. Políticas públicas. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais.

Agradecimentos

Agradeço à professora T. Diana L. v. A de Macedo-Soares por sua orientação neste trabalho acadêmico, por suas aulas tão instigantes quanto eruditas, e por seu apoio dedicado e carinhoso ao meu trabalho de pesquisa.

Agradeço às professoras Maria Ângela Campelo de Melo e Deborah Moraes Zouain por terem aceitado participar da Comissão Examinadora.

Agradeço a todos os parceiros do projeto Processos de Inovação em Redes Estratégicas no Setor de Turismo: Alavancando Desenvolvimento Socioeconômico na Cidade do Rio de Janeiro, empreendido em parceria com a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Agradeço especialmente a Mariana Brunelli por seu apoio e esclarecimentos, que me ajudaram bastante nesta pesquisa.

Agradeço aos meus colegas de turma, por terem tornado minha experiência em sala de aula tão mais rica, desafiadora e divertida. Principalmente, agradeço meu grupo de trabalho, Diana de Botton, Juliana Horta e Tatiana Sousa, por serem colegas brilhantes em sala de aula e amigas queridas fora dela.

Agradeço aos meus amigos de toda a vida, que entenderam que nem sempre eu pude estar presente, mas que nunca deixei de amá-los por causa disso.

Agradeço, também, a todos aqueles que aceitaram participar dessa pesquisa, cedendo sua sabedoria e tempo (bastante!) a uma pesquisadora infinitamente curiosa. Não poderia nomeá-los todos, mas agradeço com sinceridade, e espero que esta pesquisa possa contribuir para o setor de turismo, pelo qual

verdadeiramente me apaixonei.

Agradeço aos meus colegas de trabalho e ao meu chefe, que entenderam meu ritmo intenso de aulas e de trabalhos acadêmicos, e que me apoiaram do começo das aulas à última linha da dissertação.

Por fim, agradeço aos meus pais. A mim só cabe, um dia, fazer jus ao orgulho que eles já têm de mim.

Resumo

Nery, Luciana Álvares; Macedo-Soares, T. D. L. v. A. **Oportunidades no Turismo do Rio de Janeiro: Alianças entre a Prefeitura e o Setor Privado**. Rio de Janeiro, 2012. 252 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as alianças entre o governo municipal e os atores-chave da indústria de turismo, analisando suas implicações estratégicas, em termos de constituírem oportunidades, no contexto de Copa do Mundo e Jogos Olímpicos, para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Rio de Janeiro. O produto de turismo envolve diversos segmentos do setor de serviços, em atividades complementares e interdependentes, que precisam aliar-se a entes governamentais para explorar suas potencialidades. À Prefeitura cabe promover o interesse público, podendo estabelecer parcerias com entes privados para garantir o bem comum e, especificamente, a sustentabilidade do turismo e a satisfação do turista e de moradores. Apesar da importância dessas alianças, existem poucas pesquisas sobre a rede de relacionamentos do setor de turismo no Brasil. Para preencher esta lacuna, a pesquisa objetivou analisar, qualitativamente, estas alianças estratégicas, com foco em ações específicas como Pacote Olímpico, Escola de Hotelaria Windsor, *Rock in Rio*, UFC-Rio e adoção de áreas públicas turísticas, entre outros. Esta pesquisa adaptou o modelo de análise estratégica relacional de Macedo-Soares (2011), no âmbito da pesquisa Processos de Inovação em Redes Estratégicas no Setor de Turismo: Alavancando Desenvolvimento Socioeconômico na Cidade do Rio de Janeiro - PRONEX 2006. Os resultados indicam que as alianças estabelecidas entre a Prefeitura e atores-chave de turismo constituem oportunidades para infraestrutura urbana e promoção da cidade, mas apresentam lacunas na qualificação de mão de obra. Estas oportunidades são analisadas, com aplicação prática em políticas públicas de turismo.

Palavras-Chave

Alianças Estratégicas; Turismo; Políticas Públicas.

Abstract

Nery, Luciana Álvares; Macedo-Soares, T. D. L. v. A. (Advisor). **Opportunities for Tourism in Rio de Janeiro: Alliances Between the Municipal Government and the Private Sector**. Rio de Janeiro, 2012. 252 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research aims to identify the alliances between municipal government and the main players in the tourism industry, analyzing the strategic implications, in terms of constituting opportunities, within the context of the World Cup and the Olympic Games, in order to leverage the sustainable socioeconomic development of Rio de Janeiro. The touristic product involves many segments in the service sector, in activities both complementary and interdependent, which need to ally themselves to governments so as to explore their potential. The municipality must promote the public interest, potentially establishing partnerships with private actors to guarantee the common good and, specifically, the sustainability of tourism and the satisfaction of tourists and residents. Despite the importance of those alliances, there have been few researches about the tourism sector network in Brazil. To fill this gap, this research strived to analyze, qualitatively, those strategic alliances, with focus in specific projects such as the "Olympic Package", Windsor School for Hotel Staff, Rock in Rio, UFC-Rio and the adoption of public touristic spaces, among others. This research has adapted the relational model of strategic analysis by Macedo-Soares (2011), within the research Processes of Innovation in Strategic Networks in the Tourism Sector: Leveraging Socioeconomic Development in the City of Rio de Janeiro - PRONEX, 2006. The results indicate that the alliances established with the municipality and key players in tourism constitute opportunities for urban infrastructure and destination promotion, but show gaps in workforce training. Those opportunities are analyzed, with practical application in public policies for tourism.

Keywords

Strategic Alliances; Tourism; Public Policies

Sumário

1	Introdução	18
1.1	O Problema	18
1.2	Objetivo da Pesquisa Maior	21
1.3	Objetivo Principal da Pesquisa	21
1.4	Objetivos Intermediários	22
1.5	Relevância da Pesquisa	23
1.5.1	Aplicações Práticas da Pesquisa	23
1.6	Delimitação da Pesquisa	24
1.7	Estrutura da Dissertação	25
2	Referencial Teórico	26
2.1	Resultados da Revisão de Literatura	26
2.1.1	Atuação do Poder Público	27
2.1.3	Alianças Estratégicas no Turismo na Perspectiva de Rede	31
2.1.4	Ator-Chave em Foco - Prefeitura do Rio de Janeiro	36
2.2	Posicionamento Teórico	37
2.2.1	Indústria do Turismo	37
2.2.2	Destino Turístico	37
2.2.3	Estratégia	38
2.2.4	Caracterização das Estratégias	38
2.2.5	Alianças	39
2.2.6	Tipos de Alianças	39
2.2.7	Redes Interorganizacionais	42
2.2.8	Redes Estratégicas	43
2.2.9	Egorrede	43
2.2.10	Rede de Valor	43
2.2.11	Desenvolvimento Sustentável do Turismo	44
2.2.12	Satisfação do Turista e da Comunidade	45
2.3	Premissas	46
2.4	Fundamentos da Análise Estratégica	47
2.4.1	Metodologia do SNA Global	48
2.4.2	Listas de referências do SNA Global	51

2.4.3 Modelo Conceitual SNA Global	56
3 Metodologia	58
3.1 Tipo de Pesquisa	58
3.2 Unidade de Análise	65
3.2.1 Seleção dos Sujeitos	66
3.2.1 Pesquisa Bibliográfica	72
3.4 Coleta de Dados	73
3.4.1 Pesquisa Telematizada	74
3.4.2 Pesquisa Documental	75
3.4.3 Pesquisa em Eventos do Setor	76
3.4.4 Levantamento de Percepções	77
3.5 Tratamento dos Dados	78
3.6 Limitações Metodológicas	79
3.7 Limitações da Pesquisa	80
3.8 Relevância da Pesquisa	81
4 Resultados	82
4.1 Competências Federais, Estaduais e Municipais de Turismo	82
4.1.1 Governo Federal	83
4.1.1.1 Ministério do Turismo	83
4.1.1.2 Linhas de financiamento	87
4.1.1.3 BNDES	87
4.1.1.4 Banco do Brasil	88
4.1.1.5 Caixa	88
4.1.2 Governo Estadual	88
4.1.3 TURISRIO	88
4.1.3 Governo Municipal	89
4.1.3.1 Prefeitura do Rio de Janeiro	89
4.1.3.2 SETUR e RIOTUR	91
4.1.3.3 Agência Rio Negócios	92
4.1.3.4 Câmara dos Vereadores do Rio de Janeiro	94
4.2 Caracterização da Estratégia da Prefeitura para o Turismo	95
4.2.1 Planej. Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2009-2012	95

4.3 Contexto Competitivo	97
4.4 ABAV/RJ	100
4.4.1 Alianças Estratégicas	101
4.4.2 Desempenho da Aliança	106
4.5 ABEOC-RJ	108
4.5.2 Aliança Estratégica em Foco: Apoio Institucional a Eventos	110
4.5.3 Desempenho	111
4.6 ABIH-RJ	112
4.6.1 Alianças Estratégicas	113
4.6.2 Aliança Estratégica em Foco: “Pacote Olímpico”	117
4.6.3 Desempenho da Aliança	120
4.7 Companhias Aéreas	121
4.7.1 Emirates	121
4.7.2 Alianças Estratégicas	122
4.7.3 Aliança Estratégica em Foco: Atração de Voos; Emirates	123
4.7.2 Desempenho da Aliança	125
4.8 Fecomércio-RJ	126
4.8.1 Alianças Estratégicas	128
4.8.2 Aliança Estratégica em Foco: Polos do Rio	130
4.8.3 Desempenho da Aliança	132
4.9 Rede Windsor	133
4.9.1 Alianças Estratégicas	134
4.9.2 Aliança Estratégica em Foco: Escola de Hotelaria Windsor	136
4.9.3 Desempenho da Aliança	138
4.10 Rio Convention & Visitors Bureau	139
4.10.1 Alianças Estratégicas	140
4.10.2 Aliança Estratégica em Foco: Botequim do Rio	143
4.10.3 Desempenho da Aliança	143
4.11 Rock in Rio	144
4.11.1 Aliança Estratégica em Foco: Parque dos Atletas	145
4.11.2 Desempenho da Aliança	148
4.12 Ultimate Fighting Championship	149
4.12.1 Alianças Estratégicas	150
4.12.2 Aliança Estratégica em Foco: UFC Rio	151

4.12.3 Desempenho da Aliança	153
4.13 Adoção de Espaços Públicos Turísticos	154
4.13.1 Desempenho da Aliança	158
4.14 Desempenho do Turismo	160
4.14.1 Ocupação Hoteleira	161
4.14.2 Rio Capital do Turismo	162
4.14.3 Acordo de Resultados	164
4.15 Alianças Estratégicas entre Atores-Chave do Setor Privado	164
4.16 Egorrede da Prefeitura	172
4.16.1 Características Relacionais da Egorrede	177
4.16.2 Fatores que Motivam Alianças Estratégicas	180
4.16.3 Outras percepções sobre as alianças	182
4.17 Implicações Estratégicas	187
4.17.1 Fatores Macroambientais	187
4.17.2 Atores Estratégicos da Rede	193
4.17.3 Implicações Estratégicas da Rede de Turismo	196
5 Discussão dos Resultados	201
6 Considerações Finais	211
6.1 Conclusões e Aplicações Práticas	212
6.1.1 Qualificação de Mão de Obra	212
6.1.2. O "olhar do turismo" na Prefeitura	215
6.1.3. Sistema de Monitoramento de Satisfação de Turistas e da Comunidade	216
6.1.4 Conclusões Finais e Sugestão de Novas Pesquisas	216
7 Referências Bibliográficas	219
8 Apêndice I – Formulário destinado à Prefeitura	225
9 Apêndice II – Formulário destinado a atores privados	234

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Índice de Competitividade em Viagem e Turismo.....	20
Tabela 2 - Desembarques internacionais no mundo: 2009-2010.	98
Tabela 3 - Origem do turista e número de hóspedes – 2010-2011.....	99
Tabela 4 - Resultados do formulário aplicado a atores-chave do setor privado: importância da participação em alianças.....	165
Tabela 5 - Resultados do formulário aplicado a atores-chave do setor privado: importância da participação em redes..	166
Tabela 6 - Resultados formulário aplicado a atores-chave do setor privado: importância de alianças na rede de valor.....	167
Tabela 7 Tipos de ligação entre atores da rede de turismo	169
Tabela 8 - Características das alianças - por gestores do setor privado.....	177
Tabela 9 - Fatores que motivam alianças estratégicas entre Prefeitura e atores-chave da rede, por gestores do setor privado.....	181
Tabela 10 - Fatores que motivam alianças estratégicas entres atores-chave do setor privado de turismo e a Prefeitura, por gestores da Prefeitura.....	182
Tabela 11 - Aspectos estratégicos das alianças da rede de turismo com a Prefeitura, por gestores da rede privada.....	183
Tabela 12 - Outras percepções sobre as alianças estratégicas na rede de turismo do Rio de Janeiro – por gestores da rede privada de turismo.....	185
Tabela 13 - Outras percepções sobre as alianças estratégicas na rede de turismo do Rio de Janeiro – respostas de gestores da Prefeitura.....	186
Tabela 14 - Composição e modalidade dos laços da rede.	196

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo do SNA Global. Fonte: Macedo-Soares, 2011.....	57
Figura 2 - Etapas de construção e aplicação de formulário.....	77
Figura 3 - Meta de entrada de divisas, Plano Aquarela 2020.	84
Figura 4 - Meta de entrada de turistas, Plano Aquarela 2020.	85
Figura 5 - Meta de crescimento anual sustentado, Plano Aquarela 2020.	85
Figura 6 - Desembarques turísticos Internacionais, 1995-2011..	97
Figura 7 - Turistas estrangeiros no Rio, 2007 a 2011.....	99
Figura 8 - Pôster “Obrigado à Prefeitura do Rio de Janeiro”, Artplan.	148
Figura 9 - Egorrede de turismo da Prefeitura do Rio de Janeiro.	176

Lista de Quadros

Quadro 1 - Benefícios potenciais das redes para o turismo.	34
Quadro 2 - Tipos de alianças de acordo com critérios da literatura.....	40
Quadro 3 - Tipos de ligações em função da intensidade da ligação.	41
Quadro 4 - Tipos de alianças no contexto global.....	42
Quadro 5 - Dimensões das redes estratégicas.	51
Quadro 6 - Lista de referências dos construtos relacionais do Global SNA - Dimensão 1: Estrutura da Rede Global.	52
Quadro 7 - Lista de referências dos construtos relacionais do Global SNA - Dimensão 2: Membros da rede global.	53
Quadro 8 - Lista de Referências dos construtos relacionais do Global SNA - Dimensão 3: Modalidade dos laços.	54
Quadro 9 - Lista de Referências dos construtos relacionais do Global SNA - Dimensão 4: Gerenciamento da rede global, nível da empresa.	55
Quadro 10 - Objetivos Intermediários da Pesquisa	63
Quadro 11 - Fases da pesquisa.....	64
Quadro 12 - Atores-chave da tede de turismo e principais alianças estratégicas.....	70
Quadro 13 - Número de entrevistas e formulários aplicados.....	71
Quadro 14- Publicações e relatórios consultados nesta pesquisa.	75
Quadro 15 - Meta de Turismo da Prefeitura.	96
Quadro 16 - Megaeventos no Rio entre 2012 e 2016.	100
Quadro 17 - Características das Alianças da ABAV/RJ	106
Quadro 18 - Características das Alianças da ABEOC-RJ.....	111
Quadro 19 - Características das Alianças da ABIH/RJ.....	111
Quadro 20 - Características da aliança da Emirates com a Prefeitura...	125
Quadro 21 - Características das alianças da Fecomércio -RJ	129
Quadro 22 - Características das alianças da Rede Windsor	136
Quadro 23: Características das alianças da Rio C&VB.....	142
Quadro 24 - Características das alianças do Rock in Rio	147
Quadro 25 - Características das alianças do UFC Rio.....	151

Quadro 26 - Características das alianças entre empresas que adotam espaços públicos e a Prefeitura.....	158
Quadro 27 - Principais eventos com potencial turístico (2009-2011)	160
Quadro 28 - Taxa de ocupação hoteleira, média por ano, 2001-2011....	162
Quadro 29 - Acordo de Resultados 2011: metas SETUR/RIOTUR.	164
Quadro 30 - Valores Atribuídos - Escala Likert.....	165
Quadro 31 - Escopo das alianças em extensão e número.....	170
Quadro 32 - Escopo das alianças em escopo geográfico.	172
Quadro 33 - Resultados do formulário aplicado atores-chave do setor privado: Estrutura da Rede.....	173
Quadro 34 - Resultados do formulário aplicado a gestores da Prefeitura: Estrutura da Rede.....	174
Quadro 35 - Resultados do formulário aplicado a atores-chave do setor privado: densidade da rede.	175
Quadro 36 - Resultados do formulário: número de alianças estratégicas da Prefeitura com atores do setor privado.	175
Quadro 37 - Características das alianças - respostas de gestores da Prefeitura e do setor privado.....	178
Quadro 38 - Implicação dos fatores macroambientais.....	188
Quadro 39 - Implicação dos atores estratégicos em seus papéis tradicionais.....	194
Quadro 40 - Implicações estratégicas da análise da egorrede da Prefeitura	197

“No man is an island, entire of itself”
John Donne, 1624