

1 Introdução

1.1. O Problema

A cidade do Rio de Janeiro está se preparando para sediar os maiores eventos internacionais da atualidade - a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos -, e os compromissos assumidos para estes eventos são uma oportunidade única para a indústria de turismo no Rio de Janeiro.

A visibilidade proporcionada por estes eventos atrai fortes investimentos para a cidade, que beneficiam diversos setores da economia, em particular o turismo. Devido aos investimentos em infraestrutura e em *branding*, estima-se que o fluxo de turistas aumente significativamente não somente no Rio de Janeiro, mas em todo o país. A expectativa é tão intensa que a visão da Embratur é tornar o Brasil um dos principais destinos turísticos do mundo até 2020 (EMBRATUR, 2010).

O desafio é ampliar, desenvolver e inovar a infraestrutura de turismo de que a cidade já dispõe, estabelecendo alianças que envolvam governos e prestadores de serviços de turismo. Todos estes atores, em conjunto com a população do Rio de Janeiro, precisam se preparar para adequar a cidade aos eventos e, principalmente, constituir um legado sustentável, que considere questões-chave como segurança, transportes, meio ambiente e investimento social.

Em setembro de 2010, com o anúncio da seleção do Rio de Janeiro como sede das Olimpíadas de 2016, inaugurou-se uma nova fase de atração de investimentos para a cidade. Estima-se que este fluxo permaneça alto e se acelere até a conclusão dos Jogos, mantendo nível bastante acima do apresentado na década anterior.

Em 2010, a agência de *ratings* Moody's concedeu, pela primeira vez, grau de investimento ao município do Rio de Janeiro, com viés de alta¹, citando gestão fiscal prudente, controle de custos e repasses estáveis do governo estadual e federal como justificativas para a nota. As mesmas razões foram citadas pela agência Fitch ao conceder grau BBB à cidade do Rio de Janeiro, por apresentar, segundo seu relatório, “economia dinâmica, baseada em serviços e com foco em investimentos, principalmente em infraestrutura”.²

A presente visibilidade da cidade também foi fator determinante para a reestruturação da dívida pública municipal, com vistas a reduzir seu custo³, e da negociação de empréstimo com o Banco Mundial (BIRD), que pela primeira vez em sua história realiza empréstimo de política de desenvolvimento com um município⁴, no valor de R\$1 bilhão. Este fluxo de investimentos públicos e privados para o Rio de Janeiro, em tão curto espaço de tempo, provavelmente não tem precedentes na história da cidade, e constitui uma oportunidade inédita de atuação complementar entre governos e empresas.

Diversos projetos de recuperação urbana, com ampliação da infraestrutura de transportes e requalificação de espaços, contribuem para atrair novas empresas e impedir a evasão de capital financeiro e intelectual. A melhoria do ambiente de negócios favorece o empreendedorismo e a inovação, e impulsiona principalmente o surgimento e a legalização de pequenas e médias empresas.

O turismo é hoje componente indispensável da economia contemporânea e um dos principais impulsionadores do setor de serviços (OECD, 2010). Estima-se que 6-7% de todos os empregos no mundo estejam ligados direta ou indiretamente ao turismo, e que a contribuição ao PIB mundial seja de aproximadamente 5% (UNWTO, 2011).

¹ http://www.moody.com/research/Moodys-Sustained-Record-of-Positive-Trends-in-Brazils-Operating-Environment--PR_209456. Acesso em: 01/12/2011.

² “Fitch atribui rating inicial BBB à cidade do Rio de Janeiro”. <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia+brasil,fitch-atribui-rating-inicial-bbb-a-cidade-do-rio-de-janeiro,94393,0.htm>. Acesso em: 01/12/2011.

³ De IGP+DI+9% para IGP+DI+6%, o que significa redução de em média R\$300 milhões por ano no gasto com juros e amortizações.

⁴ DE LA ROCQUE, E. C.. Finanças do município do Rio de Janeiro: o desafio de preparar a cidade para um salto dos investimentos e para o crescimento sustentável. In: URANI, A.; GIAMBIAGI, F. (Orgs.), 2011. p. 24-39.

O aumento das atividades relacionadas ao turismo propiciam, além de geração de empregos, aumento da renda nacional e a entrada de recursos estrangeiros, com impacto positivo na balança comercial. Há, ainda, outros efeitos menos tangíveis, mas também positivos, como aumento da autoestima da população local e a valorização de sua cultura.

O Brasil ocupa ainda posição tímida no *ranking* de competitividade em turismo do Fórum Econômico Mundial: 52^a. posição⁵ em 2011. Este *ranking* avalia países a partir de 14 critérios, conforme demonstrados na Tabela 1. No item “Recursos naturais”, o Brasil está em 1^o. lugar, o que denota grande potencial de atração turística. Mas nos quatro itens nos quais o Brasil tem pior colocação (infraestrutura de transporte em terra, 116^o.; competitividade de preço no setor de viagem e turismo, 114^o.; Políticas públicas e regulações, 114^o.; Priorização de viagem e turismo, 108^o.), há forte influência de políticas governamentais, sejam diretas, como regulações, sejam indiretas, como a estrutura de impostos, que aumenta os preços.

Índice de Competitividade em Viagem e Turismo	Rank (de 139 países)
Brasil - 2011	52
Recursos naturais	1
Recursos culturais	23
Sustentabilidade ambiental	29
Infraestrutura aérea	42
Infraestrutura de tecnologia da informação	56
Recursos humanos	70
Saúde e higiene	73
Segurança	75
Infraestrutura de turismo	76
Afinidade por viagem e turismo	97
Priorização de viagem e turismo	108
Políticas públicas e regulações	114
Competitividade de preço no setor de viagem e turismo	114
Infraestrutura de transporte em terra	116

Tabela 1 - Índice de Competitividade em Viagem e Turismo.

Fonte: adaptado de World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011.

⁵ The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, World Economic Forum.

Conforme demonstrado pelos dados da Tabela 1, o aumento da competitividade no turismo no Brasil depende em grande parte da melhoria de qualidade das políticas públicas voltadas para o setor e dos investimentos em infraestrutura, assim como sua priorização pelos governos.

1.2. Objetivo da Pesquisa Maior

Este trabalho é parte integrante da pesquisa maior *Processos de Inovação em Redes Estratégicas no Setor de Turismo: Alavancando Desenvolvimento Socioeconômico na Cidade do Rio de Janeiro*, coordenada pela Prof. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, empreendida com recursos da FAPERJ/CNPq 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).

O objetivo da pesquisa maior é desenvolver ferramentas conceituais que fundamentem: (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 sustentável da cidade do Rio de Janeiro por meio do turismo.

1.3. Objetivo Principal da Pesquisa

Coerente com a proposta da pesquisa maior, esta dissertação busca subsídios para responder à seguinte pergunta:

Quais são as oportunidades criadas por alianças da Prefeitura do Rio de Janeiro com atores-chave na rede de turismo desta cidade, de forma que, como ator central, ela possa alavancar o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Rio de Janeiro?

1.4. Objetivos Intermediários

A resposta à pergunta principal da pesquisa enseja algumas perguntas intermediárias, modeladas com base nas etapas do modelo SNA Global (Macedo-Soares, 2011):

- I. Caracterização da estratégia de competição e de mercado:
 1. Quais são as metas da Prefeitura para o turismo?
 2. Quais são as metas da Prefeitura para o desenvolvimento socioeconômico sustentável da cidade?
- II. Identificar os fatores macroambientais:
 3. Qual é o contexto competitivo da cidade do Rio de Janeiro em relação a outros destinos turísticos urbanos no mundo?
 4. Quais as perspectivas para o turismo no Rio de Janeiro, considerando-se a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016?
- III. Identificar as alianças estratégicas entre parceiros da egorrede da Prefeitura:
 5. Quais são os atores-chave no setor privado da rede de turismo?
 6. Quais são as principais alianças entre atores-chave da rede de turismo?
- IV. Mapear a egorrede da Prefeitura:
 7. Quais são as principais alianças da Prefeitura com atores-chave no setor privado da rede de turismo?
- V. Identificar as características relacionais da egorrede da Prefeitura:
 8. Que tipos de alianças a Prefeitura estabelece com os atores-chave da rede de turismo?
 9. Quais são as características dessas alianças?
 10. Qual o impacto ocasionado nessas alianças em vista da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016?
- VI. Analisar o desempenho da Prefeitura no setor de turismo:
 11. Quais são os resultados das ações da Prefeitura voltadas para o turismo?

- VII. Análise das oportunidades surgidas a partir das alianças da Prefeitura:
12. Quais são as principais implicações estratégicas, em termos de oportunidades, das alianças da Prefeitura com o setor privado no nível da rede de turismo?

A partir das respostas a estas 12 perguntas, podemos responder à pergunta formulada no item 1.3 (“Objetivo Principal da Pesquisa”).

1.5. Relevância da Pesquisa

No contexto acadêmico, esta pesquisa visa contribuir para o campo da estratégia, com foco no turismo. No Brasil, os aspectos estratégicos e relacionais do turismo ainda são pouco explorados pela academia (DONAIRE *et al.*, 2009). Da mesma forma, as pesquisas do setor de turismo podem ser beneficiadas pela adoção da perspectiva relacional em suas análises de estratégia.

Para o setor público, esta pesquisa visa contribuir com a adição da perspectiva de rede às oportunidades constituídas pelas parcerias com o setor privado de turismo, com vistas à formulação de políticas públicas que aumentem a vantagem competitiva do Rio de Janeiro como destino turístico e contribuam para o desenvolvimento socioeconômico sustentável da cidade.

1.5.1. Aplicações Práticas da Pesquisa

No âmbito empresarial, a pesquisa pretende oferecer aos gestores de turismo evidências de novas perspectivas e oportunidades para o desenvolvimento de suas atividades em parceria com o poder público.

Para a administração pública, esta pesquisa tem dois objetivos principais: identificar a presente densidade de suas ligações com outros membros da rede de turismo e o seu grau de centralidade; prover subsídios para políticas públicas com base na análise relacional.

1.6. Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa está delimitada à rede de turismo do município do Rio de Janeiro, com foco na Prefeitura, em seu papel de ator central desta rede.

Tipicamente, o setor de turismo envolve prestadores de serviços dos mais variados, com empresas dos mais diversos tamanhos. Para fins deste estudo, no âmbito do setor privado, selecionamos os entes mais representativos do setor de turismo, seja por seus tamanhos, seja por suas atuações como órgãos representativos de classe.

Temporalmente, a revisão de literatura sobre turismo focou nas publicações e dados compreendendo seis anos (de 2006 a 2011), com referências ocasionais a textos seminais da década de 1980 em diante. Em relação aos dados relativos às alianças da Prefeitura com o setor privado, maior ênfase foi dada aos fatos ocorridos entre 2009 e 2011, com o anúncio do Rio de Janeiro como cidade-sede dos Jogos Olímpicos de 2016, e com a proximidade da Copa do Mundo de 2014. Isso se deveu à percepção de que estas externalidades propiciaram necessidades e situações inéditas para o setor público e para a indústria de turismo, ensejando relacionamentos inéditos, mais aprofundados e em ritmo acelerado.

Os anos de 2009, 2010 e 2011 correspondem ao período de planejamento e início da execução de algumas medidas relacionadas a esses dois grandes eventos esportivos. Esta pesquisa, portanto, reflete este momento específico, devendo-se fazer a ressalva de que novas pesquisas deverão ser realizadas a fim de acompanhar a evolução do setor de turismo e o resultante desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro nos anos seguintes.

O foco desta pesquisa são as ações voltadas para o aumento da demanda turística na cidade do Rio de Janeiro, isto é, o estímulo ao turismo receptivo. Não estão no escopo desta pesquisa as ações voltadas para a venda de viagens domésticas ou internacionais, produtos associados a turismo emissor.

No setor público, a pesquisa restringe-se à atuação da Prefeitura do Rio de Janeiro, pois, de todas as esferas governamentais, trata-se do ente que está envolvido mais diretamente com a indústria de turismo e com o desenvolvimento socioeconômico em nível local. Dentro da Prefeitura, foram selecionados os órgãos da administração direta ou indireta cujas atuações estivessem ligadas

diretamente a turismo. Da mesma forma, foram selecionados servidores e dirigentes com competências relacionadas diretamente ao turismo.

Na rede privada de turismo, foram objetos de estudo as empresas e associações de classe com maior representatividade e legitimidade, e que tivessem estabelecido relacionamentos relevantes com a Prefeitura. Como a gama de relacionamentos possíveis é bastante ampla, privilegiamos aqueles que envolviam atuações conjuntas com o objetivo comum de atrair turistas domésticos ou estrangeiros para o Rio de Janeiro.

1.7. Estrutura da Dissertação

A dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro, encerrado neste capítulo, introduziu a pesquisa, seu problema, seus objetivos, suas delimitações e sua relevância.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, e inclui a revisão de literatura sobre perspectivas teóricas de estratégia e de redes; políticas públicas e alianças estratégicas no setor de turismo; assim como os conceitos centrais da pesquisa, as premissas adotadas e o ferramental utilizado para análise.

No terceiro capítulo está descrito a metodologia da pesquisa, tipo e método adotados, assim como a seleção de sujeitos, a coleta e tratamento de dados, e as limitações metodológicas e da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa. No quinto capítulo são discutidas as implicações dos resultados. No sexto, são tecidas as considerações finais, assim como são propostas algumas recomendações para pesquisas futuras.