2
Referencial Teórico

Este capítulo apresenta as teorias que embasam esta pesquisa e é constituído de quatro partes. A primeira parte consiste de uma revisão da literatura de turismo, especificamente a relacionada a perspectiva de redes. Seu objetivo é identificar e apresentar os conhecimentos, as definições e as teorias já formuladas, de forma a embasar e justificar a composição da rede de turismo com centralidade na Prefeitura do Rio de Janeiro, conforme proposto nesta pesquisa, assim como ampliar o conhecimento sobre a atuação do governo municipal em parcerias e alianças com atores de turismo do setor privado.

A segunda parte dedica-se a expor os conceitos centrais utilizados nessa pesquisa, especificamente aqueles relacionados a turismo, atuação do setor público, estratégia, redes e alianças.

Na terceira parte estão explicitadas as premissas da pesquisa, baseadas nos conceitos teóricos adotados.

Na quarta e última parte é apresentado o arcabouço teórico que fundamenta a análise estratégica da rede de turismo no Rio de Janeiro a partir de perspectiva relacional.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.1.
Resultados da Revisão de Literatura

A definição de um referencial teórico para a fundamentação desta dissertação implicou a revisão de literatura de redes e alianças estratégicas no turismo, com ênfase nas parcerias entre setores público e privado.

O papel das redes e alianças no desempenho da indústria de turismo tem sido alvo de atenção crescente na literatura especializada desde os anos de 1980 (HALL, 1999; PEARCE, 2005; MARCH & WILKINSON, 2009). Durante a década de 1980, porém, os estudos enfatizavam as parcerias de turismo que envolvessem os setores público e privado (BHAT & MILNE, 2008),

especialmente porque, até o momento, não se levava em consideração a crescente competitividade entre destinos turísticos.

Apesar do número crescente de estudos sobre turismo e pequenas e médias empresas, a maior parte da literatura sobre redes foca as indústrias de tecnologia ou manufatura (NOVELLI *et al.*, 2005). Somente a partir dos anos 2000 que alguns estudos se aprofundaram nas implicações das redes e formação de *clusters* no setor de turismo (HALL, 2005; NOVELLI *et al*., 2005).

No Brasil, segundo Mota (2005) e Brunelli (2011), há poucos estudos que analisam a indústria do turismo a partir da perspectiva de redes, o que se confirma na revisão de literatura aqui apresentada.

2.1.1.
Atuação do Poder Público

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

Como ente governamental, a Prefeitura do Rio de Janeiro deve pautar seus relacionamentos com empresas e interesses particulares com base nos princípios da administração pública.

Segundo Mello (2000), de acordo com o Direito, o poder público exerce autoridade e comando sobre particulares, sendo esta condição indispensável para a gestão dos interesses públicos. Sob esta visão, o que vigora é uma relação de verticalidade entre a administração pública e particulares. Cabe a ressalva de que os interesses privados são legitimamente subordinados não a governos, mas ao interesse da coletividade, que se sobrepõe a todos os outros (MELLO, 2000).

Em interpretação mais moderna do Direito, Oliveira (2011) afirma que a atuação do poder público não pode ser pautada por posição de supremacia, mas pela ponderação e máxima realização dos interesses envolvidos, tanto públicos quanto particulares. Em uma sociedade pluralista, em que há diversos “interesses públicos” envolvidos, interesses públicos e privados têm vários pontos de encontro, e a administração pública passa a atuar como parceira, em consenso com a sociedade, evitando a coerção. Isto o autor denomina de “princípio da finalidade pública” (OLIVEIRA, 2011, p. 17).

Por princípio, é vedada ao poder público discriminar e privilegiar determinadas pessoas e, por extensão, empresas. A administração pública deve dispensar tratamento impessoal e isonômico a particulares, em acordo com o princípio constitucional da impessoalidade, sendo vedada a discriminação odiosa ou desproporcional (OLIVEIRA, 2011). Porém, na consecução do que entende ser de interesse público, como é o caso da promoção do turismo, a Prefeitura está apta a exercer seu poder discricionário, aqui definido como o poder que "o Direito concede à Administração para a prática de atos administrativos com liberdade na escolha de sua conveniência, oportunidade e conteúdo" (MEIRELLES, 1996).

2.1.2.
Políticas Públicas de Turismo

A consciência da necessidade de colaboração entre órgãos de turismo e *stakeholders* não é recente (HALL, 1999; MARCH & WILKINSON, 2009). O planejamento de turismo surgiu a partir da necessidade de conciliar interesses públicos com os crescentes impactos econômicos, sociais e ambientais ocasionados pelo fluxo de turistas (MURPHY, 1985).

Segundo a UNWTO (1996), o desenvolvimento do turismo de maneira sustentável depende de um ambiente físico, regulatório, fiscal e social que somente pode ser estabelecido por governos. Além disso, governos também proveem infraestrutura necessária para o turismo e criam a estrutura legal na qual o setor opera. Apesar disso, a literatura de turismo frequentemente negligencia ou ignora a natureza inerentemente política do turismo (HALL, 2003).

Há atualmente grande competição entre os destinos turísticos (BEERLI & MARTIN, 2004; EVANS *et al*., 1995), com destinos tradicionais disputando com novos destinos, que são ofertados como produtos que envolvem atividades sociais, culturais e econômicas. Por essa razão, instituições públicas e empresas da cadeia de turismo se veem compelidas a estabelecer padrões e ações conjuntas a fim de se posicionarem melhor em um mercado altamente competitivo (SHIH, 2006).

A competição no turismo não se apresenta focada em aspectos específicos de um destino (recursos ambientais, transporte, serviços turísticos, hospitalidade),

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

mas sim nas interações desses produtos, que formam um conjunto integrado único de amenidades para o turista (BUHALIS, 2000).

Mesmo agregando vários tipos de serviços e atividades, o destino turístico pode ser visto como um produto sendo ofertado em mercado cada vez mais competitivo. Logo, instituições públicas se veem obrigadas a criar infraestrutura e a empreender ações de forma a posicionar melhor seu destino perante outros destinos (BEERLI & MARTIN, 2004). Considera-se que atrair turistas gera resultados que vão muito além dos interesses empresariais, e que também atendem a diversos objetivos sociais do setor público (MARCH & WILKINSON, 2009).

Formuladores de políticas públicas precisam constantemente considerar e harmonizar os interesses de diversos atores envolvidos no desenvolvimento do turismo, de forma a gerar resultados aceitáveis no contexto de toda a sociedade (HALL, 1999).

As oportunidades de crescimento da indústria de turismo fazem com que o seu desenvolvimento seja parte essencial no planejamento de políticas públicas (TIMUR & GETZ, 2008). A natureza do envolvimento governamental, a estrutura dos órgãos responsáveis diretamente pelo turismo, o gerenciamento, o *marketing* e a promoção de destinos, assim como a identificação e representação de atrações, surgem a partir de processos políticos que virão a determinar a alocação de recursos escassos, o domínio de um grupo pelo outro e o potencial de controle estatal (HALL, 2003).

Como acautela Hall (1999), os argumentos sobre colaboração e alianças devem ser avaliados sob o conceito mais abrangente de governança, com exame do papel a ser exercido pelo governo, de modo a possibilitar acesso equânime de diversos atores no planejamento de políticas públicas.

O planejamento para o turismo é considerado importante porque seus efeitos são relevantes e potencialmente duradouros (HALL, 1999). Planejamentos estratégicos de turismo devem englobar todos os fatores que possam afetar o produto, e devem focar não apenas a visitação, mas o amplo espectro de impactos, tais como superlotação, problemas ambientais, segurança de visitantes e segurança, bem como questões relativas a sazonalidade e respeito à cultura local (EVANS ET AL., 1995).

Segundo Timur & Getz (2008), o desenvolvimento de um turismo sustentável em termos econômicos, ambientais, sociais e culturais requer

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

interações entre o setor público (departamento de transporte, etc.), o setor privado (empresas de turismo) e residentes locais.

Ainda no que concerne estas interações, segundo Rigall-I-Torrent (2008), as empresas devem investir em *atributos privados equivalentes à oferta de atributos públicos em um mesmo local*. Por exemplo, ao se hospedar em um hotel, o entorno deste também torna-se parte da experiência de estadia. Se o hotel investir muito em seus atributos privados, de forma a exceder, em qualidade, os atributos públicos, não conseguirá atender às expectativas de seus consumidores, e o inverso também será verdadeiro. Similarmente, se o poder público investir em atributos públicos que excedam a oferta de atributos privados, estará agindo de forma economicamente ineficiente. Quando a oferta de atributos públicos e privados se equilibra, há maximização dos investimentos de ambos. Portanto, ainda segundo o autor, o crescimento econômico a partir do turismo é otimizado quando entes públicos agem de forma a preservar e qualificar bens públicos e o meio ambiente, que podem ser aproveitados por todos os turistas (RIGALL-I-TORRENT, 2008).

A promoção de destinos envolve ação coordenada de diversos setores da sociedade, que por vezes têm interesses mutuamente contrários aos de outros setores. Cabe ao poder público assegurar que os benefícios gerados pelo fluxo de turismo se espalhme de forma balanceada entre os vários *stakeholders*, garantindo práticas sustentáveis que asseguram a regeneração dos recursos relevantes ao turismo. O fracasso na manutenção desse equilíbrio ameaça o relacionamento entre *stakeholders* e dificulta o alcance de objetivos estratégicos, a competitividade de longo prazo e a prosperidade dos destinos turísticos (BUHALIS, 2000).

Uma das formas mais comuns de o poder público incentivar o turismo é empreender e atrair eventos (GETZ, 2008). A promoção de eventos em destinos turísticos se dá por diversos objetivos diferentes: atrair turistas (especialmente fora de temporada), agir como catalistas para aumento de infraestrutura urbana, melhorar a qualidade de imagem do destino e revitalizar áreas ou atrações específicas (GETZ, 2008).

O turismo de eventos pode ser definido como o “planejamento, desenvolvimento e *marketing* de eventos como atrações turísticas, para maximizar

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

o número de turistas participando em eventos como atrações primárias ou secundárias" (GETZ, 1997, p. 16).

Em relação a eventos esportivos, no contexto de um destino turístico, são três os motivos para sua realização: entretenimento, aumento da autoestima da comunidade e estímulo ao consumo, sendo que este último é considerado o mais importante, pois argumentos econômicos são frequentemente usados para justificar eventos e incentivos ao turismo em geral (YUAN, 2001).

No que concerne a realização de eventos com fins turísticos, Stokes (1998) afirma, a partir de pesquisa em órgãos governamentais em cidades australianas, que o termo "estratégia" é frequentemente usado como sinônimo de "*marketing*". Como em muitos casos há esforço governamental significativo, assim como uso de recursos públicos, espera-se que a estratégia de órgãos governamentais seja bem definida e transparente (STOKES, 2008).

Sua pesquisa também indica que estratégias prescritivas são pouco utilizadas por estes órgãos para gerenciamento de eventos, porque as complexidades e os prazos exíguos costumam tornar as ações mais reativas, de forma a aproveitar ao máximo as oportunidades (STOKES, 2008).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.1.3. Alianças Estratégicas no Turismo na Perspectiva de Rede

Todo destino turístico é a soma de todos os produtos, serviços e experiências disponíveis em um lugar (BUHALIS, 2000). O objetivo de aplicar a análise relacional (ou seja, pertinente a relacionamentos e à rede formada por estes) à indústria de turismo parte do reconhecimento de que um destino turístico é um sistema constituído de relações que podem influenciar os comportamentos, oportunidades, valores e limitações dos *stakeholders* (PEARCE, 2007; TIMUR & GETZ, 2008).

A perspectiva de redes é especialmente adequada para destinos turísticos, pois as redes de turismo envolvem diversos fornecedores de vários setores de negócios diferentes (MARCH & WILKINSON, 2009). De fato, a qualidade da experiência oferecida por um destino turístico é mais do que a soma das partes, e depende fundamentalmente de como as partes agem independentemente e entre si, e da qualidade da relação (MARCH & WILKINSON, 2009).

As empresas que atuam no segmento de turismo operam por meio de relacionamentos como plataforma para melhorar sua posição tanto no contexto empresarial quanto no relacionamento com o consumidor, com vistas a aumentar sua competitividade (GRÄNGSJÖ & GUMMESSON, 2006). Além disso, redes globais são particularmente fundamentais no caso de operadores de turismo receptivo, que dependem de contatos internacionais para alcançar seus clientes (ERKUS-ÖZTÜRK, 2009).

A perspectiva de redes considera que as organizações estão inseridas em um contexto social de relacionamentos, e que as características desses relacionamentos têm impacto nas ações e reações das organizações envolvidas (GULATI, 1998).

As responsabilidades compartilhadas e as interdependências do setor de turismo, na forma de "parcerias ativas entre *stakeholders* públicos e privados " foram reconhecidas pela Organização Mundial de Turismo em 1997[11] e reguladas pelo seu Código de Ética Global para o Turismo. O Código declara que a economia de mercado e a iniciativa privada são capazes de otimizar os efeitos positivos do turismo na geração de empregos e de riqueza. Ademais, afirma que o crescimento responsável e sustentável do turismo é compatível com a liberalização de regras no setor de serviços, e que o setor privado é capaz de conciliar seus interesses próprios com a proteção do meio ambiente e de identidades culturais e sociais (UNWTO, 2001).

O desenvolvimento do turismo caracteriza-se por uma rede complexa de interesses e *trade-offs*, que interagem constantemente entre os *stakeholders* (TIMUR & GETZ, 2008). Estas alianças e relações são dinâmicas, socialmente construídas e negociadas em processos que envolvem diversos atores (MARCH & WILKINSON, 2009). A perspectiva de redes permite determinar quais relacionamentos já existem entre os atores críticos e outros atores da rede de turismo (TIMUR & GETZ, 2008). Ademais, em termos mais práticos, a identificação dos *stakeholders* permite que um espectro mais amplo de atores seja envolvido na formulação de políticas de turismo urbano (TIMUR & GETZ, 2008; MARCH & WILKINSON, 2009).

---

[11] 12ª. Sessão da Assembleia Geral da OMT, resolução 364, p. 25. http://www.unwto.org/conferences/ga/en/pdf/12res.pdf Acesso em: 01/12/2011.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

Segundo Tremblay (1998), empresas que operam em contexto de alta incerteza quanto à competitividade e às tendências de mercado gerenciam turbulência por meio do estabelecimento de ligações de rede envolvendo troca de informações, canais de comunicação que constroem confiança, integração parcial e planejamento mútuo.

A natureza mutável do produto e a volatilidade do mercado estão diretamente relacionados à incapacidade das empresas de adquirir, controlar ou gerenciar os complexos bens sociais, culturais e ambientais que compõem o produto a ser consumido por turistas. As redes permitem uma redução das incertezas acerca da competição sem reduzir incentivos para inovar e investir em bens comuns de turismo. Dessa forma, inovações são promovidas a partir do aumento da comunicação e do diálogo entre membros da rede (TREMBLAY, 1998).

A indústria do turismo, por envolver intensamente o setor de serviços, envolve o turista como seu co-produtor e participante ativo, e essa produção ocorre simultaneamente ao consumo (MARCH & WILKINSON, 2009). O desenvolvimento do turismo implica em atuação colaborativa de associações coletivas e em empresas competidoras próximas geograficamente (GRÄNGSJÖ & GUMMESSON, 2006).

Como acautelam Doz e Hamel (1998), o foco exclusivo em benefícios tangíveis imediatos pode restringir as possibilidades de uma aliança. Benefícios intangíveis, como transmissão de conhecimentos, são frequentemente ignorados nos cálculos sobre formação de alianças. Expectativas excessivamente ambiciosas ou tímidas em escopo, segundo os autores, podem mascarar o verdadeiro potencial de criação de valor de uma aliança.

O setor privado traz às alianças diversas contribuições: *feedback* mais rápido sobre tendências de mercado, disposição para experimentar novas táticas e abandonar as malsucedidas e, em geral, uma mentalidade mais empreendedora (UNWTO, 1996). Em contrapartida, estas alianças precisam assimilar princípios específicos da administração pública, como transparência nos dispêndios financeiros e livre circulação de dados ao público (ELLIOT, 1997). De fato, as parcerias somente serão bem-sucedidas se o setor público e o setor privado puderem compreender e negociar os diferentes objetivos e formas de fazer (WANG & FEISENMAIER, 2007).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

Costa (2005) apresenta um resumo dos benefícios potenciais da adoção de perspectiva de redes na elaboração de estratégias de empresas de turismo, especialmente as pequenas e médias, conforme apresentadas no Quadro 1.

Benefícios	Potenciais Aplicações às Destinações Turísticas
Diminuir riscos e lidar com incertezas	O mercado turístico é sazonal e sujeito às mudanças no ambiente externo como crises econômicas, terrorismo, epidemias, etc. A rede de PMEs turísticas pode estruturar-se de forma a oferecer maior segurança aos parceiros, bem como proteção do mercado e divisão dos riscos.
Fazer frente à competição externa	O mercado turístico é extremamente concorrido e a competição está se configurando mais associada às destinações e aglomerações do que às empresas individualmente.
Aumentar participação no mercado	As pequenas e médias empresas não possuem, normalmente, grandes fatias de mercado e o setor turístico é composto em grande parte por PMEs. Caso a rede de PMEs turísticas fortaleça a destinação e aumente sua atratividade e competitividade, consequentemente, as empresas podem expandir sua participação no mercado.
Melhorar conhecimento	A imagem da localidade é um componente crucial do marketing de uma destinação turística. A rede de PMEs no turismo, por contar com atores sociais de diversas naturezas que compõem a destinação turística, pode gerar uma imagem fortalecida em que os esforços de marketing forem comumente orientados e que os produtos turísticos ofertados realmente reflitam a imagem divulgada. Isso tem o potencial de alcançar um posicionamento mais coerente para a destinação no mercado.
Reforçar imagem local	Na sociedade do conhecimento a informação tornou-se valiosa para orientar as decisões estratégicas das organizações. As redes de PMEs no turismo podem estabelecer vínculos com instituições de pesquisas e de desenvolvimento científicos, oportunizando pesquisas que melhorem o conhecimento sobre sua oferta e sua demanda turística. O conhecimento que pode ser desenvolvido em conjunto pela rede pode gerar inovações tanto na gestão turística quanto nos produtos ofertados.
Reduzir custos de transação	Os custos de transação nas redes de PMEs de setores tradicionais podem ser diminuídos frente à redução do comportamento oportunista, valorização da reputação e consequente redução da formalização das ações, por corolário para as PMEs turísticas poderia ser entendido o mesmo.
Criar mais valor para o cliente	As inovações nos produtos e serviços turísticos ofertados, a customização deles, a coesão das informações oferecidas, o aumento da qualidade e da eficiência ao lado da redução de custos que gerem redução de preços podem ser consideradas maneiras de se criar valor para o turista por meio das redes de PMEs turísticas.
Produzir efeitos positivos na economia local	O turismo é uma atividade que tem o potencial de causar números impactos econômicos e sociais tanto positivos quanto negativos. A economia local, em termos de rendas e empregos, pode ser beneficiada pelas redes de PMEs no turismo na medida em que ações conjuntas entre os atores sociais, preocupados com a sustentabilidade, gerem impactos positivos como melhoria nos níveis de emprego.

Quadro 1 - Benefícios potenciais das redes para o turismo.
Fonte: Costa (2005, p. 38).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

O poder de atração e o nível de satisfação com a experiência turística é determinado não por fatores isolados, mas pela qualidade e complementaridade dos atores da rede de turismo que, agindo de forma eficiente e eficaz, podem trabalhar para aumentar a demanda turística (MARCH & WILKINSON, 2009).

Tremblay identifica três tipos de redes de turismo (1998, p. 851-854, tradução e adaptação nossa). O primeiro tipo de rede é a que se estende horizontalmente entre empresas com capacidades tecnológicas semelhantes, mas que operam em diferentes destinos turísticos, como é o caso de alianças entre companhias aéreas e hotéis.

O segundo tipo de rede engloba empresas que atuam sobre o mesmo segmento de mercado ou investem em relacionamento expandido com clientes, além de seu *core business*. Nessa rede, as ligações podem ser verticais, horizontais ou diagonais, e envolvem a conexão de atividades complementares, de forma coordenada, de modo a prover serviços melhores para clientes específicos (exemplo: clientes da American Express ou do Club Med, ou membros de associações).

O terceiro tipo de rede proposto por Tremblay, e o mais relevante para a nossa pesquisa, assegura coordenação de bens complementares na cadeia de serviços do destino turístico. Em cada destino as empresas de turismo compartilham atrações e infraestruturas públicas. Elas precisam gerenciar esses recursos colaborativamente e promover inovações, a fim de diminuir as externalidades negativas.

As novas necessidades de turistas impõem esforço constante de adaptação a este mercado, como a reconfiguração, aquisição e exclusão de recursos atrativos. Ou seja, os destinos turísticos devem ser capazes de gerir capacidades dinâmicas com o objetivo de adequar-se às mudanças ou promovê-las ativamente (CRACOLICI & NIJKAMP, 2008; EISENHARDT & MARTIN, 2000).

As redes de destinos turísticos exercem papel crucial no equilíbrio de interesses entre vários *stakeholders* e podem maximizar a vantagem competitiva de um destino ao ligar as capacidades fragmentadas existentes em uma comunidade (TREMBLAY, 1993). Por conseguinte, a identificação dos *stakeholders* permite que um espectro mais amplo de atores seja envolvido na formulação de políticas de turismo urbano (TIMUR & GETZ, 2008).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

Qualquer empresa de turismo pode pertencer a várias redes simultaneamente, a partir da comparação entre os benefícios de cada rede existente. As empresas irão avaliar, especificamente, os retornos potenciais advindos das informações compartilhadas, redução do custo de transação e economia de escopo e de escala de várias atividades (TREMBLAY, 1998).

2.1.4. Ator-Chave em Foco - Prefeitura do Rio de Janeiro

A fim de estabelecer se a Prefeitura do Rio de Janeiro seria um ator-chave da rede de turismo da cidade, o que se definiu como premissa desta pesquisa, foi necessário recorrer a uma revisão da literatura do tema.

Para Timur & Getz (2008), a identificação dos atores-chave da rede de turismo está condicionada à análise de duas características: a legitimidade de que se imbui o ator e o seu poder de influência em relação aos outros atores da rede. Portanto, foi a partir destes dois fatores – poder e legitimidade – que se analisou a centralidade da Prefeitura do Rio de Janeiro na rede de turismo.

Quanto ao poder exercido sobre outros atores da rede, foram identificadas várias competências da Prefeitura com impacto direto e indireto em membros da indústria de turismo: secretarias de Urbanismo, Conservação, Ordem Pública, Saúde, Trabalho e Renda, Cultura e Turismo.

Por todas as suas ações e competências com amplo impacto em outros atores da rede de turismo, o que lhe confere poder na rede, e por sua legitimidade como administração municipal, justifica-se a premissa de que a Prefeitura é um ator-chave na rede de turismo do Rio de Janeiro.

Consoante com a terminologia utilizada pelo SNA Global, nesta dissertação a Prefeitura será considerada a organização focal, a partir da qual será mapeada a egorrede e serão analisadas as oportunidades surgidas em suas alianças com entes do setor privado, em suas diversas especializações: hotéis, bares e restaurantes, agências de viagem, associações comerciais, promotoras de destinos, etc.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.2.
Posicionamento Teórico

O posicionamento teórico desta pesquisa está alinhado com os trabalhos de Macedo-Soares (2011), Brunelli (2011), Neves (2009), Mendonça (2008), Volpon (2006), Filgueiras (2004) e Tauhata (2002), atualizado e acrescido de conceitos específicos a turismo e políticas públicas para turismo. Os conceitos relativos a estratégia, redes e alianças são aqueles adotados pelo SNA Global.

2.2.1.
Indústria do Turismo

Segundo Zhang *et al.* (2009), há cinco características da indústria de turismo que a distingue das outras:

1) Necessidade de coordenação intensiva de diversos produtos e serviços (transporte, acomodação, entre outros), que se unem para formar um produto final de turismo;
2) O produto de turismo é perecível, não podendo ser utilizado no futuro;
3) Consumidores precisam viajar para que possam consumir os produtos de turismo. Produtos de turismo não podem ser bem avaliados anteriormente, portanto a venda desses produtos depende fortemente de sua apresentação e interpretação;
4) Produtos de turismo são complexos e heterogêneos, compostos de muitos itens: acomodação, transporte, visitas, gastronomia, compras.
5) É uma indústria com mais incertezas quanto a demanda e maior nível de competição, tanto em nível local, entre firmas, quanto em nível global, entre destinos turísticos.

2.2.2.
Destino Turístico

Destino turístico pode ser definido como um lugar que reúne uma amálgama de serviços e amenidades produzidos individualmente ou em rede (acomodação, transporte, alimentação, entretenimento), assim como ampla gama de bens

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

públicos: paisagem, mar, lagos, atividades socioculturais, atmosfera, etc. (KOTLER, BOWEN & MAKENS,1996).

2.2.3. Estratégia

Nesta pesquisa a definição de estratégia adotada é a de Macedo-Soares (2002), inspirada em Grant (1999), e em consonância com a abordagem sistêmica integrativa proposta pela autora:

> Estratégia é um propósito "que dá coerência e direção às ações e decisões de uma (…) organização (GRANT, 1998:3), especialmente para alavancar e alocar os recursos necessários para aumentar ou sustentar seu desempenho, de acordo com sua visão, e considerando fatores internos e macroambientais (MACEDO-SOARES, 2002, p.2, tradução nossa).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.2.4. Caracterização das Estratégias

Em consonância com o SNA Global de Macedo-Soares (2011), adotamos os constructos de Fahey e Randall (1998) para análise da estratégia das empresas e associações pesquisadas. Estes são: escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), postura competitiva e metas, conforme expressas no planejamento estratégico ou nas declarações de "missão" e "visão" da empresa.

Com base nos dados coletados, inclusive declarações de visão, missão e objetivos, caracterizamos as dimensões de diferenciação das empresas analisadas com base nas estratégias genéricas de Mintzberg (1998).

Segundo Mintzberg (1998), as estratégias de diferenciação de um produto são:

- **Preço:** alto volume de produção, preço baixo;
- **Imagem**: embalagem com apelo, por exemplo;
- **Suporte:** suporte pós-vendas, etc.;
- **Qualidade:** mais durável, mais confiável, etc.;
- ***Design***: *design* com funções diferentes das normais, etc.;

Além disso, o escopo competitivo pode ser amplo ou estreito (isto é, com foco em segmentos de mercado/consumidores).

A análise das estratégias de diferenciação foi utilizada nas empresas pesquisadas. No caso das associações, que não visam competitividade na sua atuação como entidades, utilizamos somente os constructos de Fahey e Randall (1998).

Devido aos seus traços próprios de ente público, cujos objetivos são inerentemente diferentes daqueles do setor privado, não se considerou adequado aplicar tipologias de administração de empresas à análise das políticas públicas da Prefeitura do Rio de Janeiro. Portanto, a estratégia para turismo da Prefeitura foi analisada a partir de sua visão, metas e objetivos, conforme descritos em seu Planejamento Estratégico 2009-2012 e anunciados publicamente por administradores municipais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.2.5. Alianças

Consoante com o modelo SNA Global (MACEDO-SOARES, 2011), utilizamos a definição de Gulati (1998, p. 293) para alianças estratégicas, com a ressalva de que, para ser considerada estratégica, a aliança precisa contribuir diretamente para a vantagem competitiva da empresa (MACEDO-SOARES, 2002):

> Uma aliança estratégica é comumente definida como qualquer acordo voluntário de cooperação entre organizações que envolva troca, compartilhamento ou codesenvolvimento, e pode incluir contribuições de capital, tecnologias ou recursos específicos de parceiros.

2.2.6. Tipos de Alianças

A classificação dos tipos de alianças, estratégicas ou não, seguiu a tipologia proposta por Macedo-Soares (2002, 2011), conforme ilustrado no Quadro 2. Indicamos com um asterisco, na coluna de Critério, quais fatores são efetivamente utilizados nesta pesquisa, considerando as características próprias do objeto de análise, a Prefeitura.

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Número de Parceiros (*)	Bilaterais	Alianças entre somente duas empresas	Doz & Hamel (1998)
	Multilaterais	Alianças entre mais de duas empresas	
Estrutura de Capital	Sem partipação acionária (*non-equity*)	Empresas não assumem posições acionárias entre si, ou formam unidade organizacional independente para gerenciar ações conjuntas	Barney (1996)
	Com participação acionária	Empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro	
	Joint Venture	Parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria	
Objetivos dos Parceiros (*)	Simétricas	Parceiros buscam as mesmas vantagens	Hennart (1988)
	Assimétricas	Quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes	
	Mistas	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes	
Conteúdo Estratégico (*)	Estratégicas	Capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro	Hagedoorn & Schakenraad (1992)
	Não estratégicas	Não afetam o posionamento de mercado no longo prazo	

Quadro 2 - Tipos de alianças (estratégicas ou não) de acordo com critérios estabelecidos na literatura.
Fonte: adaptação de Macedo-Soares & Tauhata (2002), elaborado por Brunelli (2011, p. 53).

Somando-se à classificação apresentada no Quadro 2, e em consonância com a tipologia usada por Brunelli (2011), o Quadro 3 apresenta uma adaptação da tipologia de ligações em função do grau de intensidade e da interdependência, de acordo com Contractor e Lorange (1988), Nohia e Garcia-Pont (1991) e Parise (2000), conforme proposto por Macedo-Soares (2002) e Macedo-Soares e Mendonça (2010). Todas as ligações, exceto fusões e aquisições, enquadram-se na definição de alianças desenvolvida por Gulati (1999), conforme exposto no item 2.2.7.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

Inten-sidade	Tipo	Exemplo	Descrição	Autor
Maior	Fusões e aquisições		Uma empresa adquire o controle acionário de outra	Gulati (1998), Johnson e Vanetti (2005), Ayoun &B Moreo (2008)
	Joint venture		Os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Contractor e Kundu (1998), Pansiri (2008)
	Participação acionária cruzada		Empresas complementam os contratos com estabelecimento de alguma participação acionária tanto no parceiro quanto na empresa focal.	
	Investimento minoritário		Empresas complementam os contratos com estabelecimento de alguma participação acionária no parceiro	
	Contratos de desenvolvimento conjunto	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos em conjunto	
		Coprodução	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto	
		Comercialização/ Marketing em conjunto	Parceiros concordam em comercializar ou promover produtos em conjunto	
		Gestão	Um parceiro faz a gestão operacional e o outro é proprietário dos ativos	Contractor e Kundu (1998), Martinez e Esquivel (2008), Chen e Dimou (2005), LittleJohn et al. (2007), Johnson e Vanetti (2005)
	Franquia		Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garantem direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e padrões de operação	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Contractor e Kundu (1998), Martinez e Esquivel (2008), Chen e Dimou (2005), LittleJohn et al. (2007), Pansiri (2008)
	Licenciamento	Licenciamento de patente ou know-how	Permite uma empresa que possui tecnologia ou know-how proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa "up-front", seguido por royalties no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Martinez e Esquivel (2008), Pansiri (2008)
			Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia, podendo ser acompanhado por acordo mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Contractor e Kundu (1998), Pansiri (2008)
	Acordos/ Parcerias	de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos em conjunto	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991)
		de fornecimento de insumos/ serviços	Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes para criar um produto acabado ou serviço. Em outra situação, um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, etc.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991)
		de comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro, usando sua própria marca	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Pansiri (2008)
		de promoção	Um parceiro concorda em promover um produto ou serviço do parceiro em troca de que o mesmo seja feito com seus produtos/serviços	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Costa et al. (2000)
		de financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991)
Menor		de permuta	Um parceiro oferece seu produto ou serviço em troca de usar o produto/serviço de parceiro	Costa et al. (2000)

Quadro 3 - Tipos de ligações em função da intensidade da ligação. Fonte: elaborado por Brunelli (2011, p. 55), a partir de Macedo-Soares (2001).

Finalmente, as alianças foram classificadas sob quatro outros critérios, relativos ao seu contexto global: escopo geográfico, objetivo, propósito e orientação. A tipologia utilizada é a de Macedo-Soares (2011), baseada em Doz e Hamel (1998), Lasserre (2003), Garcia Canal *et al.* (2002) e Lavie e Rosenkopf (2006), como apresentada no Quadro 4. Novamente utilizamos asteriscos para indicar os conceitos utilizados nesta pesquisa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

Dimensão	Tipo	Descrição	Autor
Escopo Geográfico (*)	Global	A empresa estrangeira forma alianças a fim de desenvolver sua presença no mercado global.	Lasserre (2003)
	Local	A empresa estrangeira adquire ou se junta a parceiro local para entrar no mercado ou para acessar recursos específicos de um país	
Objetivo	Acesso a mercado	A empresa estrangeira forma alianças para entrar em novo mercado	Garcia-Canal et al. (2002), Lavie e Rosenkopf (2006)
	Fortalecimento de competências	A empresa estrangeira forma alianças a fim de fortalecer suas competências competitivas globais	
Propósito (*)	Coligação	Transformação de potenciais rivais em aliados provendo recursos complementares para o desenvolvimento de novos negócios	Doz e Hamel (1998), Lasserre (2003)
	Coespecialização	Criação de valor com a contribuição sinérgica de parceiros com recursos únicos e diferenciados	
	Aprendizado	Obtenção de novas habilidades e competências por meio de alianças	
Orientação (*)	*Exploitation*	Explorar conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros	Garcia-Canal et al. (2002), Lavie e Rosenkopf (2006)
	Exploration	Explorar novas oportunidades por meio das alianças	

Quadro – 4 Tipos de alianças no contexto global.
Fonte: adaptação de Macedo-Soares (2011), elaborado por Brunelli (2011, p. 56).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.2.7.
Redes Interorganizacionais

A definição de rede é a de Lazzarini (2008, p.17): “um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meios de relações de tipos diversos”. Uma rede caracteriza-se por conter nós, que representam os atores; e laços (relacionamentos) que os interligam.

No caso das redes interorganizacionais, os relacionamentos entre as empresas/instituições se caracterizam pelo objetivo estratégico de obter de vantagem competitiva (LAZZARINI, 2008). Nesta dissertação, ao nos referirmos a “rede”, exceto quanto especificado, estamos nos referindo a “redes interorganizacionais”, não estabelecendo distinção entre a natureza, pública ou privada, das organizações envolvidas.

2.2.8.
Redes Estratégicas

Redes estratégicas são definidas, segundo Gulati, Nohia & Zaheer (2000, p. 203), como:

> [...] um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais quanto verticais, com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades), incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades (como por exemplo, *joint ventures*, parcerias de longo prazo com fornecedores e outras ligações semelhantes).

Nesta pesquisa, analisamos três dimensões de redes estratégicas, conforme propostas por Macedo-Soares (2002, 2011): estrutura, composição e tipos de laços da rede. A descrição destas dimensões encontra-se no Quadro 5, no item 2.4.2.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.2.9.
Egorrede

O conceito de egorrede advém do conceito de rede egocêntrica proposto por Knoke (2001), que foca na análise das relações de uma empresa específica.

A egorrede é constituída pela organização focal, suas alianças estratégicas principais e pelos laços significativos entre os parceiros, no contexto de sua rede de valor (MACEDO-SOARES, 2002). Não se inserem na egorrede aqueles agentes considerados menos significativos em termos estratégicos, isto é, cujas atuações não ajam diretamente na vantagem competitiva da empresa focal.

2.2.10.
Rede de Valor

O conceito de rede de valor, exemplificado na Figura 1, foi proposta por Brandenburger e Nalebuff (1996), e compreende a empresa focal, os consumidores, as empresas competidoras, as fornecedoras e as complementadoras (de *complementors*, o termo adotado pelos autores). As empresas complementadoras são aquelas que aumentam o apelo de seu produto, de modo que este tenha mais valor para consumidores e fornecedores.

2.2.11.
Desenvolvimento Sustentável do Turismo

A definição de desenvolvimento sustentável do turismo é a da Organização Mundial do Turismo[12]:

> Práticas de gestão e orientações para o desenvolvimento de turismo sustentável são aplicáveis a todas as formas de turismo e a todos os tipos de destinos, inclusive turismo de massa e os muitos segmentos de turismo de nicho. Princípios de sustentabilidade referem-se a aspectos ambientais, econômicos e socioculturais do desenvolvimento do turismo, e um equilíbrio adequado deve ser estabelecido entre estas três dimensões para garantir a sua sustentabilidade em longo prazo.

Ampliando a definição, a OMT detalha os objetivos do turismo sustentável:

1) Otimizar os recursos ambientais que se constituem elementos-chave no desenvolvimento do turismo, mantendo processos ecológicos essenciais e colaborando na conservação do patrimônio natural e da biodiversidade.

2) Respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades receptoras, conservar seus valores tradicionais e seu patrimônio cultural vivo e construído; e contribuir para a tolerância e a compreensão entre culturas.

3) Assegurar operações econômicas viáveis de longo prazo, prover benefícios socioeconômicos igualmente distribuídos para todos os *stakeholders*, inclusive emprego estável e oportunidades de renda e serviços sociais para comunidades receptivas, contribuindo para a redução da pobreza.

A mesma fonte afirma que o turismo sustentável exige a participação informada de todos os públicos interessados, assim como liderança política forte, a fim de assegurar ampla participação do público e formação de consenso. O turismo sustentável seria, portanto, um processo contínuo, que requer constante monitoramento dos impactos, com introdução de medidas preventivas e/ou corretivas.

[12] Sustainable Development for Tourism. http://sdt.unwto.org/en/content/about-us-5. Acesso em: 15/01/2012.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

O Código de Ética Global para o Turismo (UNWTO, 1999) estabelece que agentes do setor de turismo, principalmente investidores, sob a legislação local, devem empreender estudos de impacto ambiental, assim como também devem informar e promover o diálogo sobre os seus projetos com a comunidade envolvida.

Esta dimensão de turismo sustentável será utilizada na análise das oportunidades proporcionadas pela rede de turismo. Nas ações da Prefeitura, a promoção do desenvolvimento socioecônomico deve levar em consideração o interesse público de preservação do patrimônio cultural e ambiental, de forma que o turismo configure-se como atividade econômica sustentável. Nas ações de entes do setor privado, serão analisadas iniciativas relativas a responsabilidade socioambiental a partir das alianças estratégicas, e não de ações individuais internas a cada empresa ou organização.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.2.12 Satisfação do Turista e da Comunidade

O objetivo do turismo é possibilitar o alcance de resultados que aumentem a qualidade de vida da população local no longo prazo (BUHALIS, 2000). Por este motivo, as políticas públicas de incentivo ao turismo devem não só se adequar ao planejamento estratégico da cidade, mas devem buscar maximizar os benefícios a seus moradores (BUHALIS, 2000).

Turistas causam impactos nas comunidades quando ocupam espaços, se deslocam, consomem recursos e interagem com moradores (EDWARDS *et al.*, 2008). A qualidade desta interação é um importante componente na satisfação de turistas, portanto o impacto do turismo na satisfação dos moradores também deve ser monitorado (BUHALIS, 2000). A atitude de moradores com turistas deve ser alvo de pesquisas periódicas, e as mudanças de comportamento devem ser analisadas (LAWSON *et al.*, 1996).

Se as percepções dos residentes não forem levadas em consideração, a consequência pode ser a falta de apoio à promoção e desenvolvimento do turismo e mesmo hostilidade direta a turistas (KIM, 2005; WAITT, 2003).

A aceitação da comunidade a turistas é reconhecida como vital para o sucesso de destinos turísticos, e é considerada um dos principais fatores na

decisão do turista de retornar a um destino ou de recomendá-lo a amigos (LAWSON *et al*., 1996).

Um alto nível de satisfação para turistas é condição fundamental para que o turismo seja considerado sustentável, conforme a definição da OMT [13]. O monitoramento constante dos níveis de satisfação de turistas deve ser um dos critérios de sucesso de estratégia de turismo, e não somente o aumento no número de turistas (BUHALIS, 2000).

2.3. Premissas

Esta pesquisa adota as seguintes premissas:

- Análises estratégicas relacionais, que levem em conta os relacionamentos interorganizacionais, como alianças e redes, são adequadas à indústria do turismo e aos setores que a compõem, devido a suas características e dinâmicas, conforme apresentado na revisão de literatura (TREMBLAY, 1998; GARRIDO, 2000; SCOTT *et. al.*, 2008, BRUNELLI, 2011).
- As três esferas governamentais estão entre os atores mais importantes do sistema turístico (HALL, 2003; SHIH, 2006; UNWTO, 2011).
- A competitividade da indústria de turismo em um destino é altamente dependente da priorização do turismo por governos e da qualidade de suas políticas públicas. (MURPHY, 1985; HALL, 2003; FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2011; UNWTO, 1999).
- O fluxo de investimentos propiciado pela realização dos dois maiores eventos esportivos mundiais no Rio de Janeiro é alto para padrões históricos (URANI, A.; GIAMBIAGI, F., 2011) e demanda coordenação entre setor público e privado para criação de benefícios para a sociedade, garantindo a gestão sustentável de bens turísticos (HALL, 1999; BUHALIS, 2003, UNWTO, 1999).

[13] Ibid.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

- O gerenciamento sustentável de bens organizacionais e ambientais é estímulo para o estabelecimento de relacionamentos colaborativos de longo prazo (TREMBLAY, 1998).
- A gestão estratégica, em aplicação prática ou no contexto acadêmico-científico, deve basear-se em ferramentais de análise, pois estes auxiliam a formulação, o desenvolvimento, a implementação e a avaliação das estratégias (MACEDO-SOARES, 2000, 2011).
- A Prefeitura do Rio de Janeiro pode ser considerada um dos atores-chave na rede de turismo da cidade, por sua legitimidade e poder na rede (TIMUR & GETZ, 2008), e seu planejamento estratégico reflete sua visão e guia suas ações para o turismo.

2.4. Fundamentos da Análise Estratégica

A adoção do SNA Global neste trabalho justifica-se porque, conforme demonstrado pela revisão de literatura, a perspectiva de rede é a mais adequada para a indústria do turismo.

O SNA Global apresenta como principal inovação a análise de todos os fatores estrategicamente relevantes: relacionais, não relacionais, globais e internacionais. Esta característica da metodologia é particularmente adequada ao turismo pois o principal produto desta indústria - o destino turístico - compete globalmente, e esta competição não se dá em nível de firmas individuais, mas sim no nível das redes (SAINAGUI, 2006; WANG & FESENMAIER, 2007).

A premissa básica do SNA Global, assim como em seus modelos predecessores, é que o gerenciamento estratégico deve ser baseado em um conjunto de avaliações (VAN DER HEIJDEN, 1996) consoantes com o princípio de adequação estratégica: para que a estratégia seja efetiva, é fundamental assegurar consistência entre todos os fatores estratégicos envolvidos. Portanto, *a estratégia somente pode ser considerada adequada quando capitalizar as forças constituídas, não apenas pelos recursos internos da empresa (reais e potenciais), e as condições organizacionais que os alavancam, mas também pelos recursos (reais e potenciais) proporcionados pela rede de relacionamentos globais, que reduzem fraquezas (reais e potenciais) pertinentes à empresa e a sua rede. O*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

objetivo é explorar tanto as oportunidades globais macroambientais (reais e potenciais) quanto aquelas proporcionadas pela rede, minimizando ameaças impostas pelo macroambiente global e pela rede (MACEDO-SOARES, 2011, adaptado do conceito de Barney's, 1997, sobre boa estratégia).

O SNA Global é composto de três componentes principais:

1. Metodologia para conduzir análise da estratégia global da rede (item 2.4.1);
2. Listas de referências para guiar a coleta de dados (item 2.4.2):
   - Estrutura da Rede (Quadro 6), Composição da Rede (Quadro 7) e Modalidade dos Laços (Quadro 8), identificados por Galaskiewicz & Zaheer (1999) e elaborados por Gulati e al. (2000), para análise das implicações relacionais sob a perspectiva de rede, nos níveis da empresa e da indústria.
   - Gerenciamento de Aliança/Rede (Quadro 9), proposta por Gulati *et al.* (2000) no nível da empresa (nesta pesquisa, por fugir ao seu escopo, não faremos uso desta dimensão).
3. Um modelo de análise para mapeamento da egorrede da empresa-focal no contexto da sua rede de valor (Figura 2, item 2.4.3).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

2.4.1. Metodologia do SNA Global

Para fins desta pesquisa, será utilizada a metodologia proposta por Macedo-Soares (2011, p. 25-28, tradução nossa): SNA Global, cujas etapas são descritas abaixo. Como nossa análise diz respeito à Prefeitura do Rio de Janeiro, que apresenta objetivos específicos por se tratar de um ente governamental, o ferramental abaixo foi adaptado, de forma que nem todas as etapas foram cumpridas, e algumas o foram com alterações de conteúdo. Destacamos em negrito os passos constantes da metodologia que foram empreendidos no âmbito desta pesquisa.

1. Caracterizar a estratégia de competição e de mercado da firma focal com atuação global, a partir das tipologias e construtos adotados para este

fim: Bartlett & Ghoshal (1989; 1998); Buckley & Ghauri (2004); Harzing (2000); Hitt *et al.* (2009); Lasserre (2003); Mintzberg (1995); Fahey and Randall (1998).

2. Identificar e analisar as implicações de fatores macroambientais políticos, socioculturais e demográficos em nível global (Austin, 1990), assim como as dos atores-chave globais da rede de valor da empresa focal – rival, cliente, fornecedor, novo entrante, substituto (Porter, 1980) e *complementor* (Brandenburger & Nalebuff, 1996), em termos de constituírem oportunidades e/ou ameaças potenciais. Usar as listas genéricas de referências de indicadores de fatores globais macroambientais e suas implicações para atores-chave, adaptados para a indústria específica.

3. Identificar e analisar as implicações estratégicas de recursos e competências tecnológicas, físicas, financeiras e de recursos humanos da empresa focal, assim como as condições organizacionais necessárias para gerenciá-las, no sentido de constituírem forças e fraquezas reais e potenciais para a implementação da estratégia global ou transnacional, considerando as características específicas desta última. Utilizar listas de referências com os atributos necessários e desejáveis para que os recursos e condições organizacionais contribuam positivamente para a implementação bem-sucedida da estratégia.

4. Identificar e classificar as alianças globais estratégicas e outras ligações relevantes entre parceiros que constituem a egorrede da empresa focal, a partir das tipologias adotadas: CONTRACTOR & LORANGE, 1988; DOZ & HAMEL, 1998; GARCIA-CANAL ET AL., 2002; GULATI, 1998; HITT ET AL., 2009; HOFFMANN, 2007; LASSERRE, 2003; LAVIE & ROSENKOPF, 2006; NOHRIA & GARCIA-PONT, 1991.

5. Mapear a egorrede da empresa focal, com as ligações estratégicas situadas no interior da rede de valor, a partir do modelo SNA Global descrito na seção 2.4.1.

6. Identificar as características relacionais da egorrede global da empresa focal, com suas dimensões de rede principais, utilizando listas de referência de construtos relacionais globais (Quadros 6 a 8, item 2.4.2)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

7. **Analisar o desempenho da empresa focal,**[14] considerando medidas e indicadores *hard* (quantitativos) e *soft* (qualitativos): dados financeiros (fluxo de caixa, ROI, EBITDA, etc), operacionais, satisfação de clientes, satisfação de funcionários na matriz e nas subsidiárias, satisfação de parceiros globais, responsabilidade social e ambiental.

8. Avaliar todos os fatores estrategicamente significantes e o seguinte questionamento: "A estratégia global ou transnacional, dadas as suas características, tem o potencial de capitalizar as forças constituídas, não apenas pelos recursos internos e condições organizacionais globalmente relevantes, mas também pelos recursos providos pela rede de relacionamentos globais, reduzindo fraquezas da empresa e da rede, com o objetivo de explorar não somente as oportunidades macroambientais globais, mas também aquelas proporcionadas pela rede, minimizando ameaças impostas pelo macroambiente global e a rede?

9. Identificar fontes de inconsistências. Verificar se as inconsistências se devem a uma falta de recursos ou condições essenciais para a empresa em cenário global de competição global ou se advêm de fatores aparentemente discrepantes no momento da investigação, mas que são críticos para o desenvolvimento de competências futuras necessárias para sustentar a vantagem competitiva da empresa (AALTONEN, 2007). Ao invés de ser percebida como fraqueza, qualquer inconsistência deste último tipo deve ser considerada como força potencial, pois reflete uma adequação positiva imperfeita, do tipo que possibilita adequação dinâmica e, consequentemente, estratégias ágeis.

10. Caso a avaliação demonstre a presença de uma inadequação estratégica, sugere-se mais uma etapa: com base nos resultados da avaliação das inconsistências relacionados a fraquezas, considerar mudanças nas características organizacionais ou relacionais, de modo a aumentar as chances de a empresa alcançar adequação estratégica dinâmica. Avaliar seu impacto em termos de desafiar a estratégia global ou transnacional da empresa. Tomar decisões estratégicas – ajustes ou adoção de nova estratégia -, considerando todos os *stakeholders* envolvidos, assim como a importância de manter desempenho

[14] Para avaliação de desempenho utilizamos indicadores específicos do setor de turismo: crescimento do número de turistas, ocupação hoteleira, frequência de eventos, etc.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

superior, conforme mensurados por indicadores *soft* e *hard*, em relação ao potencial da empresa em criar valor futuro em seu contexto competitivo global.

2.4.2. Listas de referências, constructos e indicadores do SNA Global

No item 2.2.6, “Tipos de Alianças”, apresentamos algumas listas de referências do SNA Global (Quadros 2, 3 e 4).

Neste item apresentamos as listas de referências do SNA Global que formaram a base para a elaboração dos formulários e das entrevistas. Seguindo a apresentação desenvolvida por Macedo-Soares (2011), destacamos em negrito as implicações positivas (forças e oportunidades), utilizamos o termo "portfólio de alianças" por ter sido o termo utilizado pelos autores referenciados, sendo este substituível por "rede", e usamos o termo "laço", sinônimo de "ligação", por se configurar como o termo utilizado no modelo predecessor, o SNA genérico, com base em Gulati *et al*., (2000).

No Quadro 5 apresentamos a descrição das três dimensões das redes estratégicas.

	Descrição
Dimensão 1	Padronização das relações nas quais a empresa ou indústria focal estão inseridas. Descreve as propriedades elementares que conectam os atores do sistema: densidade e escopo da rede, tipos de padrões dos laços, orifícios estruturais, equivalência estrutural, posição e centralidade.
Estrutura da Rede (Quadro 6)	
Dimensão 2	Características dos componentes da rede: identidade, *status*, acesso aos recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. Identifica o tamanho e as fronteiras da rede.
Composição da Rede (Quadro 7)	
Dimensão 3	Conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamente da rede, incluindo contratos formais e entendimento informais entre parceiros. Retrata a natureza das ligações e a sua força.
Modalidade de Laço (Quadro 8)	

Quadro 5 - Dimensões das redes estratégicas.
Fonte: adaptado de Macedo-Soares (2002, 2010), elaboração por Brunelli (2011).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

Nos Quadros 6, 7 e 8 apresentamos as listas de referência do modelo SNA Global (Macedo Soares, 2011), em suas três dimensões: estrutura da rede, membros da rede global e modalidade dos laços. A quarta dimensão, gerenciamento da rede, exposta no Quadro 9, não será utilizada nesta pesquisa por fugir ao seu escopo.

	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa: Forças/ Fraquezas	Nível da Indústria: Oportunidades/ Ameaças
DIMENSÃO 1 - ESTRUTURA DA REDE GLOBAL	**1.1 Densidade:** Proporção de laços globais observados em relação ao número de conexões globais possíveis, não contando os laços autorreferenciados, utilizando a fórmula de Knoke (2001:400) (N^2-N para sistema de ator N)	**1.1 Alto/** Baixo	**1.1** Alta densidade das redes (globais) fornece aos parceiros-membros mais recursos informacionais e acesso a estes (Gulati, 1998; Knoke, 2001). Geralmente, alta densidade é considerada um ponto forte, porém, redes com densidades muito altas podem representar fraquezas (Uzzi, 1997)	**1.1** A alta densidade das redes (globais) pode ser uma ameaça quando bloqueia as empresas em laços com recursos indesejáveis - fenômeno "lock-in" (Greenstein, 1995; Gulati et al., 2000; Tinoco & Macedo-Soares, 2008). Alta densidade pode ter implicações negativas para algumas indústrias (por exemplo, semicondutores), constituindo ameaças e implicações positivas para outras indústrias (por exemplo, aço), (Rowley et al., 2000)
	1.2 Escopo: Extensão da rede (n°. de ligações globais, os atores globais); geográfico	**1.2 Amplo/** Restrito; **Abundantes/** Escassos; **Global** (os principais mercados do mundo)/ **Local**, Regional	**1.2 & 1.3** Laços abundantes, centralidade alta e ampla cobertura geográfica (escopo global pode melhorar o desempenho das empresas) (Zaheer & Zaheer, 1997)	**1.1 & 1.2** Densidade local entre os membros do mesmo grupo estratégico,e não a densidade global de alianças na indústria, tem maior influência na formação de alianças, por exemplo, na indústria automobilística global (Garcia-Pont & Nohria, 2002)
	1.3 Posição & Centralidade: Posição em relação a outros na rede (global), participação em grande n°. de laços (globais) com os atores-membro da rede da empresa (global) (Gulati, 1998; Gulati e Gargiulo, 1999)	**1.3 Central/** Periférica; **Alta/** Baixa centralidade; **Similar/** Dissimilar posição na rede		**1.3** Posições similares a outros atores em uma rede mais ampla (global) é uma ameaça potencial devido ao aumento da competitividade (Gulati et al., 2000)
	1.4 Equivalência estrutural: Medida em que as empresas compartilham, na rede global, os mesmos clientes, ou que tenham vínculos semelhantes (Gulati et al. 2000)	1.4 Alto/Baixo **(potenciais implicações positivas e negativas)** de equivalência	**1.4** Alta equivalência pode ser força, pois reduz o comportamento oportunista quando os laços entre atores de relações equivalentes ajudam a fornecer informações estratégicas para as empresas, que não estariam disponíveis de outra forma (Galaskiewicz & Zaheer, 1999)	**1.4** Alta equivalência estrutural pode criar ameaças ao aumentar competição (global) (Zaheer & Zaheer, 1999)
	1.5 Configuração de ativos e capacidades: **1.5.1 Grau de integração de parceiros globais**	**1.5.1 Alta Integração/** Responsividade local	**1.5.1** Grau de integração- responsividade depende da estratégia internacional-multinacional, global ou transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1989, Prahalad & Doz, 1987). No caso de estratégia global, alta integração de parceiros globais é uma força; se a estratégia é transnacional, são forças tanto a integração de parceiros globais quanto a alta heterogeneidade (Vapola et. al. 2010)	
	1.5.2 Grau de centralização de parceiros globais	**1.5.2 Alta centralização/** Descentralização	**1.5.2** Alta centralização da configuração de ativos dos parceiros globais tem impacto positivo sobre o desempenho no caso da estratégia global, diferentemente do caso das transnacionais, que implica em descentralização (Vapola et al., 2010)	

Quadro 6 - Lista de referências dos construtos relacionais do Global SNA - Dimensão 1: Estrutura da Rede Global.
Fonte: Macedo Soares (2011, tradução e adaptação nossa).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa: Forças/ Fraquezas	Nível da Indústria: Oportunidades/ Ameaças
DIMENSÃO 2 - MEMBROS DA REDE GLOBAL	**2.1** Identidade da firma focal global	**2.1, 2.2, 2.3 & 2.4. Forte**/Fraco; **Sucesso/** Fracasso *(ranking);* **Ricos/** Pobres em recursos distintivos; **Global**/Local	**2.1, 2.2, 2.3, 2.4 & 2.5** Força potencial quando a parceria é com empresas (globais) que possuem valiosos recursos na rede (Gulati et al. 2000). No caso de firmas internacionais (globais), especialmente o conhecimento sobre mercados estrangeiros (globais), e gestão de operações na rede (global) é um recurso valioso (Johanson & Vahle, 1977, 2003, 2009; Garcia-Canal et al. 2002).	
	2.2 *Status* da firma focal global			
	2.3 Identidade do parceiro - papel genérico dos parceiros na rede global (na implementação da estratégia global da empresa focal em operações do *core business* (Vapola et al. 2010)			
	2.4 *Status* dos parceiros globais			
	2.5 Acesso aos recursos da firma focal (global)	**2.5 Difícil/** Fácil acesso a recursos valiosos da firma focal		
	2.6 Acesso aos recursos dos parceiros globais	**2.6 Difícil/ Fácil** acesso a recursos valiosos dos parceiros globais	**2.6 & 2.7.** Poder de barganha relativo dos parceiros (globais) influencia e é influenciado de forma positiva quando há elevada complementaridade dos recursos acessados por meio do portifólio de aliança (globais)	**2.6** O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) por parte da empresa focal é obviamente é uma ameaça. O difícil acesso aos recursos (globais) pode ser uma oportunidade quando bloqueia novos entrantes (Westney, 1993)
	2.7 Complementaridade dos recursos dos parceiros globais	**2.7 Alta/** Baixa complementaridade dos recursos (globais)		

Quadro 7 - Lista de Referências dos construtos relacionais do Global SNA - Dimensão 2: Membros da Rede Global.
Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução e adaptação nossa).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa: Forças/ Fraquezas	Nível da Indústria: Oportunidades/ Ameaças
DIMENSÃO 3 - MODALIDADE DOS LAÇOS / LIGAÇÕES	**3.1 Força das conexões**	**3.1 Forte/** Fraco	**3.1** Laços fortes (globais), constituem uma força na medida em que contribuem para a inimitabilidade das características positivas relacionais (Gulati, 1998; Gulati e Gargiulo, 1999)	**3.1 & 3.2** Laços fortes (globais) criam oportunidades para uma maior produtividade (Cusumano, 1985; Gulati et al., 2000). Laços fortes (globais) também podem ser ameaças quando amarram empresas em relações improdutivas (Greenstein, 2008). De acordo com o produto obtido por meio do laço, sua força pode ser uma oportunidades ou uma ameaça (Gulati & Lawrence, 1999).
		3.2.1 Colaborativa (ganha-ganha) / Oportunística (ganha-perde)	3.2.1 Confiança inerente às relações de colaboração (global) reduz os custos de transação e, portanto, representa uma força (Gulati et al., 2000).	**3.2.1** Laços oportunistas (globais) constituem ameaças, uma vez que os custos de comportamento oportunista em uma rede (global) são elevados (Williamson, 1991), por exemplo, o dano à reputação da empresa (global) por tal comportamento pode afetar negativamente todos os outros atuais e potenciais parceiros (globais), (Gulati et al., 2000)
		3.2.2 *Explorative*/ Exploitative (Garcia-Canal et al., 2002).	**3.2.2** Parcerias internacionais *explorative* exploram novos caminhos para o desenvolvimento de competências - têm implicações potencialmente mais positivas, pois podem gerar novos recursos, do que as parcerias *exploitative, que* exploram o conhecimento existente (Garcia-Canal et al., 2002). Note-se que pesquisas de Vapola et al. (2010) indicam que alianças exploitative em geral estão integradas e são gerenciadas por uma estratégia global, enquanto alianças explorative são mais frequentemente gerenciadas por estratégia transnacional.	**3.2.2** Alianças internacionais *explorative* têm potencialmente mais implicações positivas do que as *exploitative*, inclusive no nível da indústria, que por definição exploram novas oportunidades. (Garcia-Canal et al, 2002; Lavie & Rosenkopf, 2006)
		3.2.3 Global/ Local; Múltipla/ Única		**3.2.3** Múltiplos laços (globais) são forças potenciais (Goerzen, 2005) devido à maior quantidade de recursos que são disponibilizados (Ozcan & Eisenhardt, 2009); especialmente alianças múltiplas com parceiros diversos (Baum et al., 2000). Múltiplos laços de parceiros competidores de países diferentes aumentam a expectativa de desempenho do portifólio de alianças (globais) (Garcia-Canal & Sanchez-Lorda, 2007)

Quadro 8 - Lista de Referências dos construtos relacionais do Global SNA - Dimensão 3: Modalidade dos Laços.
Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução e adaptação nossa).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa: Forças e Fraquezas
DIMENSÃO 4 - GERENCIAMENTO DA REDE		**4. Adequado/** inadequado gerenciamento (global) de rede/ alianças	**4. Adequado** gerenciamento (global) de rede/ alianças pode aumentar a criação de valor da rede (global) (Goerzen, 2005). No caso de uma estratégia global altamente integrada, o gerenciamento da rede/ alianças é adequado. Em uma estratégia transnacional, o gerenciamento de portifólio com foco dual na aliança transnacional é mais adequado (Vapola et. al., 2010).
	4.1 Existência de governança e uso de governança global relacional (portifólio de alianças/ rede)	**4.1 Existência/** não existência de mecanismo de governança relacional (global)	**4.1 Existência & Uso** de governança de portfólio de aliança/ rede relacional (global) é uma força (Kale & Singh, 2009). Às vezes, mecanismos formais de governança relacional (global) podem ser uma fraqueza potencial, e mecanismos **informais** e voluntários uma força (Kale et al. 2000). Formas (globais) de governança de rede podem ser tanto fraquezas quanto força, dependendo de fatores estruturais e contingências relacionais: confiança, tamanho, consenso de objetivos e a natureza da tarefa (Provan & Kenis, 2007).
	4.2 Desenvolvimento e uso de capacidade de gerenciamento (global) de rede depende do tipo de estratégia internacional (Vapola et al., 2010)	**4.2 Adequadas/** Não Adequadas formas de governança de rede: compartilhada/ intermediada (participante ou externa) (Provan & Kenis, 2007). Contratual versus procedimental (Nielsen, 2009)	**4.2** Capacidade de aquisição de aliança (global) e gerenciamento de rede pode ser uma força significativa. Kale & Singh (2009) defendem um portifólio de alianças/ rede (e outros relacionamentos) "dedicados" a uma função de gestão.
	4.2.1 Desenvolvimento e uso de habilidades para configurar uma rede efetiva	**4.2.1 Alto/** Baixo nível de desenvolvimento/ uso; Capacidades **Adequadas/** Inadequadas.	**4.2.1** Habilidades adequadas para configurar um portifólio de alianças efetivo (global) se constituem força (Hoffman, 2007), notadamente habilidades tais como criação de um conjunto de alianças completas, não competitivas e complementares.
	4.2.2 Desenvolvimento e uso de capacidades para promover e manter confiança entre parceiros (globais) diferentes na rede	**4.2.2 Alto/** Baixo nível de desenvolvimento/ uso; **Adequada/** Inadequada.	4.2.2 Capacidade para portifólio de alianças (redes) também implica capacidade de promover e manter confiança entre parceiros de rede (globais), (Kale & Singh, 2009). Portanto, alto desenvolvimento e uso adequado dessas capacidades se constituem forças.
	4.2.3 Desenvolvimento e uso de processos e capacidades para resolver e lidar com conflitos entre múltiplos parceiros (globais) na rede	**4.2.3** Alto/ Baixo desenvolvimento e uso de resolução de conflito **Integrativo (mútuo)**/ unilateral (ganha-perde)	**4.2.3** Resolução de conflitos de forma integrativa é uma força, pois contribui para a criação de capital informacional e relacional (confiança), (Kale et al., 2000).
	4.2.4 Coordenação e controle de estratégias e operações na rede	**4.2.4 Alta/ Baixa** (dependendo da estratégia da empresa que opera globalmente)	**4.2.4** Capacidade para portifólio de alianças (redes) também implica grau adequado de coordenação e controle das estratégias e operações da rede (global) (Kale & Singh, 2009), dependendo da estratégia internacional (Vapola et al., 2010).
	4.2.5 Desenvolvimento e uso de processos de compartilhamento de conhecimento e difusão na rede (global)	**4.2.5 Alto/** Baixo nível de desenvolvimento/ uso	**4.2.5** Capacidade para portifólio de alianças (redes) implica na criação de rotinas para dividir conhecimento operacional entre alianças individuais no portifólio (Kale & Singh, 2009). Aumentar a facilidade com o qual o conhecimento é compartihado, adquirido e empregado entre a rede é um mecanismo para gerar valor adicional na rede (Goerzen, 2005). Alto desenvolvimento de processos constitui portanto uma força. Note porém que Vapola et al. (2010) consideram que no caso de uma estratégia global as empresas desenvolvem e retêm conhecimento no MNC, enquanto que no caso de estratégia transnacional as empresas desenvolvem conjuntamente conhecimento com parceiros globais e o dividem mundialmente.
	4.2.6 Monitoramento, medição e avaliação de desempenho regulares nas ligações de rede (globais)	**4.2.6 Alto/** Baixo desenvolvimento. Adequado uso de processos e indicadores para monitoramento, medição e avaliação do desempenho das ligações da rede global	**4.2.6** Capacidade para portifólio de alianças (redes) implica monitorar os benefícios extras e os custos que surgem da interação entre ligações da rede (global) (Kale & Singh, 2009). Então, alto desenvolvimento e uso adequado de monitoramento de processos se constituem forças. A avaliação periódica de alianças globais de rede com vistas a eventuais alterações é fator crítico de sucesso (Koka & Prescott, 2008). Devem ser contempladas múltiplas dimensões de medição de desempenho do portifólio de alianças estratégicas internacionais (globais) relacionadas tanto ao resultado quanto ao processo (Nielsen, 2007).
	4.2.7 Desenvolvimento e uso de processos e capacidades para gerenciamento de mudanças na rede global (mudanças nas expectativas de parceiros múltiplos e relacionamentos)	**4.2.7 Alto/** Baixo nível de desenvolvimento/ uso	
	4.3 Experiência com múltiplas alianças globais	**4.3 Extensão, qualidade do conhecimento adquirido**	**4.3** Experiência em alianças (globais) e rede é uma força porque empresas com estas experiências melhoram capacidade de extrair retornos da rede (Anand & Khanna, 2000). Experiência em mercados diversos contribuem para o desenvolvimento de redes (globais) e, portanto, competitividade (global) (Loane & Bell, 2006).
	4.4 Adequação dinâmica (estratégica, cultural, organizacional, governança) com múltiplos parceiros globais. Desenvolvimento de competências e processos para assegurar e manter esta adequação	**4.4 Alto/** Baixa compatibilidade e complementaridade da estratégia operacional, cultura, estilo de gerenciamento dos parceiros globais	**4.4** Compatibilidade é uma força pois está correlacionada com o sucesso da aliança (global) (Geringer, 1988; Kale & Singh, 2009); Complementaridade também constitui-se uma força.

Quadro 9 - Lista de Referências dos construtos relacionais do Global SNA - Dimensão 4: Gerenciamento da Rede Global, Nível da Empresa. Fonte: Macedo-Soares (2011, tradução e adaptação nossa).

2.4.3.
Modelo Conceitual SNA Global

O SNA Global foi desenvolvido a partir do modelo genérico SNA, do qual é uma evolução e adaptação, e inova ao incluir uma dimensão global à análise estratégica (MACEDO-SOARES, 2011). Segundo a autora, o objetivo do modelo é ajudar na identificação das alianças e de outros relacionamentos globais relevantes que sejam importantes estrategicamente para as empresas no contexto da globalização.

No centro do modelo encontra-se a organização focal, ao redor da qual estão seus parceiros, todos inseridos em uma rede de valor global mais ampla. As ligações entre as empresas, por representarem as características fundamentais das relações, podem ser representadas graficamente a partir de diferentes tamanhos, formas e cores.

A estrutura da rede, primeira dimensão relacional, pode ser representada pela densidade do traço. A composição da rede, a segunda dimensão, é indicada pela identidade dos parceiros (os nomes das empresas e sua representação gráfica) e pelo seu tamanho relativo de importância na estratégia da empresa focal. A terceira dimensão, a modalidade dos laços, é representada de duas formas: a) força da conexão, em que a linha é mais espessa quanto mais forte for a conexão, b) natureza da relação, identificada pela direção das setas - setas nos dois lados da linha no caso de relação colaborativa ou *explorative* (ganha-ganha), ou uma só seta, apontada para a empresa que leva vantagem, em relações oportunísticas e *exploitatives* (ganha-perde).

Segundo a autora, os tipos de alianças da egorrede também podem ser representados no modelo, de forma a indicar quais são as ligações mais intensas (contratos) e quais as menos intensas (acordos). É possível optar, se for possível, pelo uso de cores, no espectro do arco-íris: vermelho para ligações intensas, violetas para as menos intensas. Caso o modelo seja representado em preto e branco, recomenda-se uso de linhas cheias pretas para as relações mais intensas, e pontilhadas para as menos intensas. Em substituição às cores, é possível utilizar gradações de cinza entre os extremos das linhas, que também podem ter diferentes padrões para representar os escopos e orientações das ligações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA

Como exemplo do modelo *SNA Global*, reproduzimos na Figura 1 a egorrede de uma empresa focal genérica.

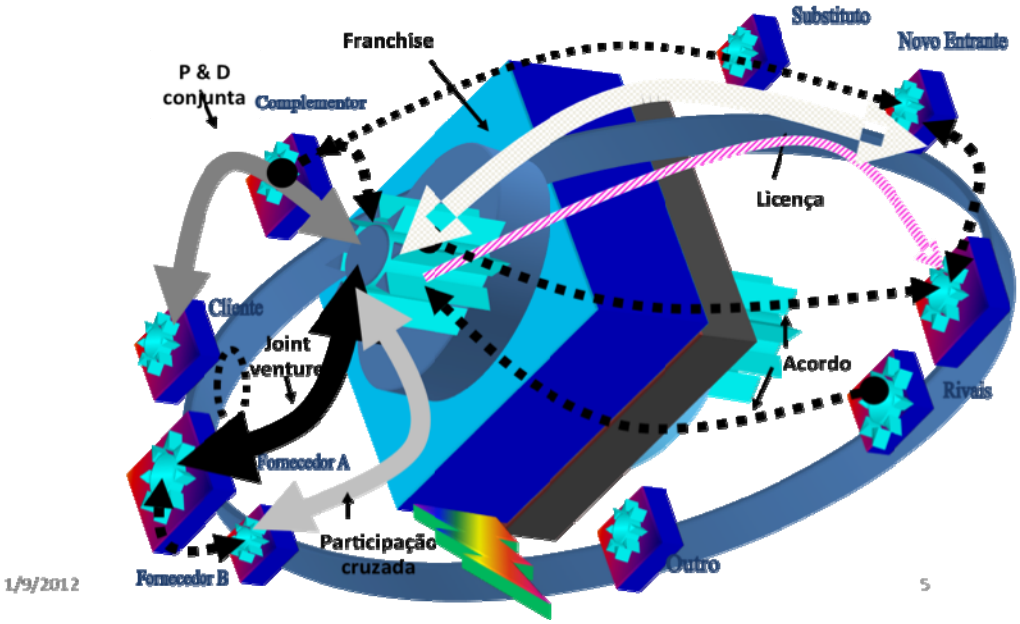

Figura 1 - Modelo do SNA Global.
Fonte: Macedo-Soares, 2011.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1012818/CA