

3 Metodologia

Neste capítulo descrevemos a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho, assim como sua relevância e suas limitações.

3.1. Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa é um estudo de caso individual, holístico, de caráter indutivo, exploratório e descritivo.

O método de estudo de caso foi escolhido por ser o mais apto a investigar em profundidade um caso em seu contexto real (YIN, 2005). Por pretender descrever os relacionamentos da Prefeitura como ator central na rede de turismo, esta pesquisa pode ser considerada descritiva.

Considera-se que esta pesquisa seja exploratória devido ao reduzido número de estudos sobre o turismo e suas redes de relacionamento, em particular os relativos a políticas públicas municipais, ou com foco no Brasil ou Rio de Janeiro.

Nesta pesquisa, em que se pretendeu analisar as interações da egorrede da Prefeitura do Rio de Janeiro, foi utilizado um tipo de estudo de caso individual que Yin (2005) descreve como sendo holístico e constituído de sub-casos, dos quais também foram coletados dados. Holístico, pois foi empreendida análise profunda da egorrede de turismo da Prefeitura; e constituída de sub-casos porque também foram analisadas as empresas e associações da rede de turismo, no que tange a suas alianças e relacionamentos com a Prefeitura.

A metodologia de estudo de caso é particularmente adequada para examinar o desempenho de parcerias em turismo porque permite que o fenômeno seja analisado dentro de seu contexto político, econômico e social, em determinado período de tempo, com exame tanto do processo quanto das relações causais (REID *et al.*, 2008).

Metodologicamente, esta pesquisa é indutiva, conforme a caracterização proposta por Creswell (2010). Neste tipo de pesquisa os dados compõem unidades

de informação que se organizam de baixo para cima, indo de um menor a um maior grau de abstração. No caso presente, os dados foram coletados e analisados simultaneamente, especialmente na fase preliminar, em que foram definidos quais eram os atores-chave da indústria de turismo no Rio de Janeiro.

Na coleta de dados para o estudo de caso, é fundamental “triangular” ou estabelecer linhas convergentes de evidências para que os resultados sejam robustos (YIN, 2005). Com este objetivo, foram utilizadas as seguintes fontes para esta pesquisa: revisão de literatura, pesquisa documental, participação em eventos do setor de turismo e em eventos da Prefeitura relacionados a turismo, formulários aplicados a funcionários de alto escalão da Prefeitura e a representantes de atores-chave da rede de turismo.

Segundo Yin (2005), em pesquisas qualitativas é fundamental que os pesquisadores documentem o máximo possível os procedimentos e os passos utilizados na coleta de dados, assim como devem apresentar um protocolo e um banco de dados, a fim de aumentar a confiabilidade da pesquisa.

O Quadro 10 descreve a coleta de dados, a justificativa e o tipo de pesquisa, a partir das respostas às questões intermediárias apresentadas no item 1.4. Já o Quadro 11 detalha as fases da pesquisa. A forma de apresentação foi adaptada do modelo utilizado por Neves (2000), Tauhata (2002), Figueira (2004) e Brunelli (2011).

Em todas as fases foi aplicado o método qualitativo de análise, e todos os dados foram tratados sob a lente analítica do referencial teórico. A partir do roteiro genérico proposto por Yin (2005), a pesquisa foi empreendida de acordo com as fases descritas a seguir e nos Quadros 10 e 11.

Fase 1: Definição do Projeto de Pesquisa

- i. Definição do tema da pesquisa;
- ii. Revisão da literatura sobre turismo e sobre políticas públicas de turismo;
- iii. Pesquisa documental e telematizada das competências e principais metas e ações da Prefeitura para turismo;
- iv. Pesquisa documental e telematizada das competências das esferas governamentais relativas a turismo;

- v. Revisão preliminar das principais alianças entre Prefeitura e a rede de turismo;
- vi. Revisão preliminar de relatórios sobre o desempenho da rede de turismo;
- vii. Definição do problema de pesquisa;
- viii. Delimitação do período de análise;
- ix. Elaboração da pergunta a ser respondida.

Fase 2: Preparação dos Dados

- i. Revisão da literatura na área de estratégia relativa a turismo;
- ii. Revisão da literatura de redes e alianças;
- iii. Participação, como observador, em eventos da Prefeitura relacionados a turismo;
- iv. Participação, como observador, em eventos associativos (congressos, feiras) de atores-chave da rede de turismo;
- v. Investigação documental/telematizada do desempenho de turismo de grandes cidades no mundo, usando o arcabouço proposto nos modelos SNA Global, com o objetivo de contextualizar o desenvolvimento do turismo no Rio de Janeiro e identificar ameaças e oportunidades na rede global de turismo;
- vi. Realização de entrevistas preliminares com gestores municipais para contextualização das competências e alianças da Prefeitura na área de turismo.
- vii. Definição da unidade de análise - empresas que integram egorrede da Prefeitura na área do turismo.
- viii. Investigação documental/telematizada das empresas selecionadas e das ações em foco.
- ix. Elaboração de dois formulários para levantamento de percepções, distribuídos aos principais gestores da Prefeitura e das empresas e associações estudadas.

Fase 3: Pesquisa de Campo e Tratamento de Dados

- i. Aplicação dos formulários, simultaneamente à realização de entrevistas, para captar as percepções de gestores municipais e executivos das empresas acerca das características das alianças da Prefeitura com entes privados e das oportunidades criadas;
- ii. Tratamento e validação dos dados do formulário;
- iii. Tratamento e interpretação das entrevistas.

Fase 4: Análise dos Resultados e Discussão

- i. Análise dos resultados de turismo da cidade, com foco nas metas estabelecidas pela Prefeitura.
- ii. Análise das oportunidades para o turismo a partir de ações propiciadas por alianças da Prefeitura com atores-chave da rede, à luz do referencial teórico apresentado, ressaltando-se as limitações metodológicas inerentes ao estudo de caso.
- iii. Validação do problema central da pesquisa e das perguntas intermediárias, a fim de verificar se os dados coletados eram suficientes para respondê-las e atingir o objetivo do trabalho.
- iv. Discussão das implicações da análise tradicional e relacional da estratégia da Prefeitura do Rio de Janeiro para desenvolvimento econômico da cidade a partir do turismo.

Fase 5: Conclusão

- i. Redação do relatório final de pesquisa, com síntese do que foi pesquisado, das fases de coleta e tratamento de dados, e da análise final.
- ii. Elaboração do texto final da dissertação de mestrado.

Questão ou Objetivo Intermediário	Fases do Estudo de Caso	Tipo de Pesquisa	Justificativa	Coleta de Dados
1. Quais são as metas da Prefeitura para o turismo?	Definição do Projeto de Pesquisa (fase 1, item iv)	Documental; Descritiva	Identificar os objetivos estratégicos da Prefeitura	Levantamento documental
2. Quais são as metas da Prefeitura para o desenvolvimento socioeconômico da cidade?	Definição do Projeto de Pesquisa (fase 1, item iv)	Documental; Descritiva	Identificar os objetivos estratégicos da Prefeitura	Levantamento documental
3. Qual é o contexto competitivo da cidade do Rio de Janeiro em relação a outros destinos turísticos urbanos no mundo?	Preparação dos Dados (fase 2, item v)	Documental; Bibliográfica Descritiva	Contextualizar o potencial de turismo no Rio de Janeiro face os principais competidores globais; identificar oportunidades e ameaças macroambientais; obter dados sobre políticas públicas municipais ou equivalentes em destinos turísticos	Levantamento documental; pesquisa bibliográfica
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?	Preparação dos Dados (fase 2, item v)	Documental; Descritiva	Verificar as implicações estratégicas das alianças	Levantamento documental; Entrevistas preliminares com gestores
5. Quais são os atores-chave no setor privado da rede de turismo?	Preparação dos Dados (fase 2, item vi)	Documental; Descritiva	Identificar quais empresas ou associações têm maiores ligações estratégicas na rede de turismo	Levantamento documental; Entrevistas preliminares com gestores
6. Quais são as principais alianças entre atores-chave da rede de turismo?	Preparação dos Dados (fase 2, item viii)	Documental; Descritiva	Verificar as implicações estratégicas das alianças	Levantamento documental
7. Quais são as principais alianças da Prefeitura com atores-chave no setor privado da rede de turismo?	Preparação dos Dados (fase 2, itens vii e viii)	Documental; Descritiva	Verificar as implicações estratégicas das alianças	Levantamento documental; Entrevistas preliminares com gestores
8. Que tipos de alianças a Prefeitura estabelece com os atores-chave da rede de turismo?	Preparação dos Dados (fase 2, itens vii e viii)	Documental; Descritiva	Verificar as implicações estratégicas das alianças	Levantamento documental; Entrevistas preliminares com gestores
9. Qual o impacto ocasionado nessas alianças em vista da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016?	Análise dos Resultados e Discussão (fase 4, item ii)	Documental; Descritiva	Verificar as implicações estratégicas das alianças	Aplicação de formulário; realização de entrevistas

Questão ou Objetivo Intermediário	Fases do Estudo de Caso	Tipo de Pesquisa	Justificativa	Coleta de Dados
10. Quais são os resultados das ações da Prefeitura voltadas para o turismo?	Análise dos Resultados e Discussão (fase 4, item ii)	Documental; Descritiva	Verificar sucesso da estratégia e aproveitamento das oportunidades	Levantamento documental
11. Quais são as principais implicações estratégicas, em termos de oportunidades, das alianças da Prefeitura com o setor privado da rede de turismo?	Análise dos Resultados e Discussão (fase 4, item iii)	Documental; Descritiva	Verificar as implicações estratégicas das alianças	Aplicação de formulário; realização de entrevistas
12. Considerando suas peculiaridades de ente governamental, a Prefeitura tem o potencial de aproveitar as oportunidades constituídas por suas alianças e relacionamentos com atores-chave do setor de turismo, bem como aproveitar as condições macroambientais favoráveis, de forma a alavancar o desenvolvimento socioeconômico sustentável da cidade do Rio de Janeiro?	Análise dos Resultados e Discussão (fase 4, item iv)	Documental; Descritiva	Verificar as implicações estratégicas das alianças, analisar seus impactos	Aplicação de formulário; realização de entrevistas

Quadro 10 - Objetivos Intermediários da Pesquisa e Tipo de Investigação.

Fonte: elaboração nossa.

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Definição do tema da pesquisa	Revisão da literatura na área de estratégia relativa a turismo	Aplicação dos formulários e realização de entrevistas com gestores da Prefeitura e da sua rede de turismo	Discussão dos resultados, em face do referencial teórico e das limitações do método
Revisão da literatura sobre turismo e sobre políticas públicas de turismo	Revisão da literatura de redes e alianças	Tratamento e validação dos dados dos formulários	Validação do problema central da pesquisa e das perguntas intermediárias
Pesquisa documental e telematizada das principais ações da Prefeitura para turismo	Participação, como observador, em eventos da Prefeitura relacionados a turismo	Realização de entrevistas semiestruturadas	Discussão das implicações da análise tradicional e relacional da estratégia da Prefeitura
Revisão preliminar das principais alianças entre Prefeitura e a rede de turismo	Participação, como observador, em eventos associativos da rede de turismo;	Tratamento e interpretação das entrevistas	FASE 5
Revisão preliminar de relatórios sobre o desempenho da rede	Investigação documental/telematizada para análise do contexto de turismo no mundo		Redação do relatório final de pesquisa
Definição do problema de pesquisa	Realização de entrevistas preliminares com gestores municipais		Elaboração do texto final da dissertação
Delimitação do período de análise	Definição da unidade de análise		
Elaboração da pergunta a ser respondida	Investigação documental/telematizada das empresas selecionadas e das ações em foco.		
	Elaboração de dois formulários para levantamento de percepções		

Quadro 11 - Fases da pesquisa.

Fonte: elaboração nossa.

3.2. Unidade de Análise

Por estar inserida no âmbito da pesquisa maior **Processos de Inovação em Redes Estratégicas no Setor de Turismo: Alavancando Desenvolvimento SocioEconômico na Cidade do Rio de Janeiro**, esta pesquisa foca a rede de turismo localizada no município do Rio de Janeiro, da qual a Prefeitura do Rio de Janeiro é ator-chave.

Das três esferas de governo, avaliou-se que a Prefeitura do Rio de Janeiro é o ente governamental que mais exerce ações com impacto direto no turismo, e que o faz por intermédio de várias Secretarias, não somente por aquela diretamente responsável pelo turismo. Portanto, a Prefeitura como um todo, e não alguns órgãos específicos, é considerada a unidade de análise.

Há um número finito de órgãos da Prefeitura que podem ser pesquisados, mas há um número bem maior de empresas envolvidas com turismo, inclusive pequenas e médias empresas que prestam serviços essenciais a turistas. Na impossibilidade de estender a pesquisa a todos os componentes da rede, foi fundamental identificar quais seriam os atores-chave na rede de turismo do Rio de Janeiro. Portanto, a partir de pesquisa telematizada e entrevista prévia a gestor de turismo da Prefeitura, foram selecionados os órgãos associativos com maior número de associados e maior poder de interlocução com o poder público em defesa de seus interesses. Dessa forma, atende-se aos critérios de poder e de legitimidade, conforme identificados por Timur & Getz (2008) em sua revisão de literatura sobre *stakeholders*, e à definição de grupos estratégicos, que são constituídos de empresas que competem em uma indústria à base de combinações semelhantes de compromissos de escopo e de recursos.

A identificação dos atores-chave é especialmente necessária e eficaz pois permite que a análise da estratégia seja feita em nível intermediário entre empresas e a indústria como um todo (FIEGENBAUM, A.; THOMAS, H. *apud* TROCOLLI; MACEDO-SOARES, 2004, p. 2), algo particularmente complexo no setor de turismo, em que algumas empresas - como bares e restaurantes - podem fazer parte de outros grupos estratégicos, por terem estratégias somente parcialmente voltadas para o turismo.

Como a literatura de turismo indica a importância dos eventos de grande porte para a atração de turistas (GETZ, 2008), decidiu-se enfatizar as políticas

públicas e atuações diretas da Prefeitura, em parceria com a iniciativa privada, voltadas para a atração, viabilização ou promoção de eventos. Levando-se em conta a visibilidade e o potencial de atração de turistas, foram selecionadas duas parcerias recentes: a realização do *Rock in Rio* e do *Ultimate Fighting Competition* (UFC) em 2011.

Por serem as duas maiores associações do Brasil relativas a hotelaria e a agências de viagem, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) e a Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV), respectivamente, em suas seções do Rio de Janeiro, foram selecionadas como objeto desta pesquisa.

As principais ações de promoção de destinos turísticos são tradicionalmente lideradas por escritórios de visitantes e convenções, responsáveis pela coordenação de ações de *marketing* que objetivam posicionar o destino turístico de forma competitiva no mercado nacional e internacional (WANG & FESENMAIER, 2007). No Rio de Janeiro, o principal escritório é o Rio Convention & Visitors Bureau, que se configura como objeto desta pesquisa por ser ator-chave na rede de turismo da cidade.

Como recorte temporal, foi selecionado o período compreendido entre 2009 e 2011, por considerarmos que a eleição do Rio de Janeiro como sede dos Jogos Olímpicos de 2016 ²⁹ ofereceu novo impulso à cidade, com forte entrada de investimentos e aumento de seu prestígio internacional. Por isso, na análise das alianças com órgãos associativos como ABIH-RJ, ABAV/RJ e Fecomércio-RJ, o enfoque foi direcionado para estes três anos, mesmo considerando-se que seus relacionamentos com a Prefeitura existem há décadas.

3.2.1. Seleção dos Sujeitos

Para fins desta pesquisa foram selecionados os atores-chave da rede de turismo, identificados por sua capacidade de representar os interesses do turismo de forma mais ampla e de mais longo prazo (SCOTT *et al.*, 2008).

²⁹ O anúncio do Rio de Janeiro como cidade vencedora deu-se em setembro de 2011. Porém, muito antes disso a Prefeitura teve que preparar a cidade para as constantes visitas do Comitê Olímpico Internacional e promover a imagem da cidade no exterior como apta a sediar os Jogos.

A seleção dos sujeitos deu-se a partir da identificação de dois tipos de atores: gestores do poder executivo municipal com atuações de impacto direto no turismo e gestores de empresas e organizações centrais na rede de turismo da cidade do Rio de Janeiro.

Com vistas à seleção dos sujeitos da pesquisa, foi feito mapeamento dos atores-chave mais relevantes na rede de turismo do município. Posteriormente, foram selecionados em cada empresa os gestores que atuam diretamente em alianças com a Prefeitura.

No âmbito da Prefeitura, buscou-se identificar qual seu espectro de atuação relativo a turismo, especificamente desde 2009. Esta pesquisa ensejou um mapeamento das competências de diversos órgãos municipais, conforme exposto no item 4.1.3.

Ressalve-se que muitas dessas competências/atuações ensejam políticas públicas com impacto direto ou indireto no turismo, mas que não se configuram participação em alianças com o setor privado, dado que a associação se dá apenas nos papéis tradicionais de comprador/vendedor (por exemplo, a Previ-Rio, instituto de previdência de servidores municipais, que contrata cursos de inglês para oferecer aulas para servidores e familiares).

Sob este critério, foram selecionados servidores municipais dos seguintes órgãos:

- Casa Civil
- Secretaria de Turismo/ RIOTUR
- Rio Negócios
- Secretaria de Urbanismo
- Secretaria de Conservação
- Secretaria de Trabalho e Emprego
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico Solidário
- Secretaria de Assistência Social

Deve-se enfatizar que, mesmo no contexto restrito dos relacionamentos selecionados nesta pesquisa, muitas vezes a parceria tem início em um órgão e se estende por outros, ou há superposição de escopos de atuação, ainda que em contextos geográficos distintos. Por esta razão, foram escolhidos apenas os

servidores que, em levantamento prévio, foram identificados como tendo participação frequente ou contínua com atores-chave de rede turismo.

No setor privado, foram identificados como atores centrais da rede de turismo três organizações setoriais de grande porte: ABIH-RJ, ABEOC-RJ e a ABAV/RJ; a principal agência privada de promoção do turismo na cidade, a Rio Convention & Visitors Bureau; a Fecom/ercio-RJ e sistema S; a maior rede de hotelaria do Rio, a Rede Windsor; uma companhia aérea, a Emirates, e três projetos de ampla magnitude e impacto no turismo que surgiram a partir de alianças: *Rock in Rio*, *Ultimate Fighting Championship* e a adoção e revitalização de espaços públicos turísticos. Os atores-chave representam os principais setores envolvidos na rede de turismo: hotelaria, agência de viagem, escritório de promoção, associações comerciais, treinamento de mão de obra e promotores de eventos.

A Prefeitura estabelece diversos tipos de alianças com cada um desses atores-chave de turismo, com escopos e recortes temporais diferentes. A fim de aprofundar nossa análise, selecionamos dez projetos de relevância, um com cada ator, e indicamos quais órgãos da Prefeitura estão envolvidos mais profundamente nestas alianças estratégicas, conforme Quadro 12.

As alianças estratégicas selecionadas para análise em profundidade atenderam aos seguintes critérios:

1. Foram iniciadas entre janeiro de 2009 e dezembro de 2011, o período de foco desta pesquisa;
2. Atendem à definição de aliança estratégica adotada, ao contribuírem para a vantagem competitiva da(s) empresa(s) envolvida(s);
3. Envolveram a Prefeitura e um ator-chave da rede de turismo (em posição de coordenação mesmo que outros atores estejam envolvidos, do turismo ou não), conforme identificados na literatura e em pesquisa documental preliminar;
4. Envolveram a Prefeitura atuando de forma discricionária, “com liberdade na escolha de sua conveniência, oportunidade e conteúdo” (MEIRELLES, 1996), e não exclusivamente na sua atuação tradicional de poder público, como fiscalização, ordenação, regulação, etc.
5. Tiveram ou poderão ter impacto significativo no turismo e no desenvolvimento socioeconômico sustentável da cidade;

6. No que tange a cada ator-chave de turismo, é a aliança mais importante com a Prefeitura no período em tela, mesmo considerando organizações que têm relacionamento com a Prefeitura há muitas décadas, como a ABIH-RJ (“Pacote Olímpico”);

No caso da ação denominada “adoção de espaços públicos turísticos”, considerou-se que a finalidade da ação - revitalização e requalificação de áreas públicas de interesse turístico, em Copacabana, Ipanema, Alto da Boa Vista - justificava sua inclusão, embora a aliança estratégica se dê não com um ator-chave, mas com um conjunto amplo de empresas de vários ramos e portes. De fato, a primeira adoção de espaço público neste novo modelo proposto pela Prefeitura, muito importante pela sua extensão e impacto, deu-se com a Rede Windsor, evidenciando o viés turístico deste modelo, que foi replicado por outros hotéis, como Sheraton e Internacional.

As alianças da Prefeitura com a ABEOC-RJ e a ABAV/RJ relacionam-se a apoio institucional, copatrocínio, divulgação e troca de informações, e não foi possível identificar ação de destaque, no período em tela, que pudesse servir de exemplo para a extensão e a profundidade da aliança. Porém, considerando-se a liderança de ambas as associações em seus setores (congressos e agências de viagem, respectivamente), o fato de que ambas foram citadas como muito importantes tanto por gestores da rede privada quanto por servidores da Prefeitura, e tendo em vista a ampla gama de colaborações entre 2009 e 2011, cremos que cabe inseri-las na análise de alianças estratégicas.

Ressalte-se que, embora não tenha se constituído critério de escolha para esta análise, todas as alianças constituídas permanecem válidas durante o período de recorte desta pesquisa. Possível exceção dá-se na aliança com a Emirates, cujo objetivo imediato, a atração de voo direto para o Rio de Janeiro, já foi alcançado. Todavia, ainda há contato frequente entre as partes, e outras ações conjuntas, relativas a promoção de destino e atração de novos voos, encontram-se em andamento.

Ainda em relação à Emirates, por se tratar de uma empresa do setor aéreo, entendemos que a análise de sua estratégia e de suas alianças fugiria ao escopo desta pesquisa, por apresentar características bastante complexas e específicas ao

setor. Por conseguinte, iremos focar estritamente no interesse da empresa de expandir sua presença no Brasil, e limitar a análise à aliança com a Prefeitura.

Foram aplicados formulários no decorrer de entrevistas a 11 gestores da Prefeitura e a 11 gestores da rede privada de turismo, a fim de que os dados pudessem ser triangulados. A análise documental foi realizada em todos os sub-casos. Dentre os gestores do setor privado, todos estavam diretamente relacionados às alianças selecionadas para esta pesquisa, listadas no Quadro 12, que relaciona o ator-chave, a aliança estratégica e o órgão da Prefeitura diretamente envolvido.

Ator-Chave Rede de Turismo	Órgão da Prefeitura		Aliança Estratégica	Tipo de Ação			
	E	F			E	F	
ABIH - RJ	X	X	Urbanismo	X	X	Pacote Olímpico	Elaboração de pacote de incentivo para construção de hotéis
ABAV-RJ	X	X	RIOTUR	X	X	Feiras, eventos	Ações conjuntas de promoção
RIO C&VB	X	X	RIOTUR	X	X	Botequim do Rio	Promoção do Rio em 26 bares de Londres, durante os Jogos
ABEOC	X	X	RIOTUR	X	X	Atração congressos	Promoção do Rio como destino de turismo de negócios
Fecomércio-RJ, Sistema S	X	X	Desenvolvimento Econômico Solidário	X	X	Polos do Rio	Fortalecimento do comércio local, com fins turísticos e culturais
Rede Windsor	X	X	Assistência Social	X	X	Escola de Hotelaria	Qualificação de mão de obra
UFC	X	X	RIOTUR	X	X	Associação à marca	Atração do evento e criação da marca UFC Rio
Rock in Rio			RIOTUR	X	X	Uso do Parque Olímpico	Antecipação à construção do Parque e cessão ao RiR, para três eventos
Diversos	X	X	Conservação	X	X	Adoção de Espaços Turísticos	Parcerias para adoção de espaços públicos por hotéis e marcas cariocas
Emirates			Agência Rio Negócios	X	X	Atração voos para o Rio	Atração de investimentos para a cidade, inclusive de turismo

E = foi realizada entrevista

F = foi aplicado formulário

Quadro 12 - Atores-chave da rede de turismo e principais alianças estratégicas.

Fonte: elaboração nossa.

O levantamento de percepções (formulário, entrevista) foi aplicado a servidores de diversos órgãos da Prefeitura, dentre os quais três Secretários Municipais (SETUR, SEDES e SMTE), de acordo com os seguintes critérios:

- Os servidores deveriam ocupar cargo de gestão;
- Nos órgãos em que há aliança estratégica descrita, o servidor deveria ter sido o líder ou estar diretamente envolvido na ação.

Na Casa Civil, o gestor entrevistado está ligado ao setor responsável pelo sistema de supervisão de desempenho da Prefeitura. No caso da SMTE, julgou-se que o tema relativo a qualificação de mão de obra era essencial à pesquisa, e embora não tenha sido identificada nenhuma aliança estratégica deste órgão com ator-chave de turismo, a Secretaria já promoveu diversos cursos de qualificação, inclusive para o turismo, em parceria com o governo federal.

Das 10 alianças estratégicas selecionadas, em 8 delas foi possível aplicar formulário/entrevistar tanto a gestores da Prefeitura quanto aos atores privados diretamente envolvidos. As únicas exceções foram Emirates e *Rock in Rio*, a cujos gestores não obtivemos acesso. A aliança denominada “Adoção de Espaços Públicos” teve como respondente um dos gestores da Rede Windsor, considerando que esta empresa estabelece parceria com a Prefeitura neste tipo de ação, tendo sido de fato a pioneira no novo modelo proposto pela municipalidade.

O Quadro 13 demonstra o quantitativo de formulários/entrevistas com atores da rede privada e gestores da Prefeitura.

ATORES-CHAVE DE TURISMO		ÓRGÃOS DA PREFEITURA	
ABIH - RJ	1	Casa Civil (CVL)	1
ABAV-RJ	1	RIOTUR (SETUR)	3
RIO C&VB	1	Desenvolvimento Econômico Solidário (SEDES)	1
ABEOC	2	Trabalho e Emprego (SMTE)	1
Fecomércio-RJ, Sistema S	2	Urbanismo (SMU)	1
Rede Windsor	3	Conservação (SECONSERVA)	2
UFC	1	Assistência Social (SMAS)	1
Rock in Rio	0	Agência Rio Negócios	1
Emirates	0		
TOTAL	11	TOTAL	11

Quadro 13- Número de entrevistas e formulários aplicados.
Fonte: elaboração nossa.

3.3 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica realizada nesta pesquisa foi constituída de duas etapas distintas:

A) Utilização do banco de dados com a revisão de literatura realizada no contexto da pesquisa maior *Processos de Inovação em Redes Estratégicas no Setor de Turismo: Alavancando Desenvolvimento Socioeconômico na Cidade do Rio de Janeiro*. Este levantamento abrangeu os anos de 2005 a 2009 e foi desenvolvido pela pesquisadora Mariana Brunelli, sob a coordenação de Diana Macedo-Soares.

Esse levantamento envolveu a análise de 145 publicações (139 especializados e 6 Anais de Congresso do ANPAD³⁰), e teve como objetivos identificar e classificar as macrolinhas de pesquisa na área de turismo, revelar as tendências principais e desenvolver uma análise aprofundada da produção acadêmica na área de turismo com foco na perspectiva de redes (BRUNELLI *et al.*, 2010).

A seleção do material bibliográfico seguiu a orientação proposta por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008), que recomenda um método de três etapas, cujo objetivo é prover efetividade e rigor à revisão de literatura. As etapas são:

Etapa 1- Utilização de *rankings* de jornais científicos para seleção das fontes iniciais da informação analisada;

Etapa 2 - Seleção dos artigos e análise dos textos, a partir de palavras-chave e autores, e posterior análise de títulos, resumos e corpo de texto;

Etapa 3 - Seleção de novos documentos referenciados na revisão de literatura da etapa anterior.

Na primeira etapa, foram utilizados os seguintes *rankings* para seleção das fontes iniciais: o sistema do *Institute for Scientific Information* (ISI) e o sistema Qualis, do CAPES³¹.

³⁰ Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

³¹ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

A seleção dos periódicos foi empreendida a partir dos seguintes critérios (BRUNELLI, 2011, p. 75):

- Jornais e revistas listados na base de periódicos *Business Collection* do ISI;
- Periódicos nacionais e internacionais classificados como A1, A2, B1 e B2 na lista “Administração, Contabilidade e Turismo” do sistema Qualis;
- Periódicos nacionais e internacionais classificados como A1, A2, B1 e B2 na lista “Interdisciplinar” do sistema Qualis, pertinentes às áreas de Turismo e Administração;
- Periódicos classificados como B3, B4, B5 e C, específicos da área de turismo, das listas “Administração, Contabilidade e Turismo” e “Interdisciplinar”, do sistema Qualis;
- Anais dos congressos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração do Brasil (Anpad);³²
- Periódicos não classificados pelos sistemas ISI e Qualis, mas citados com frequência nas referências bibliográficas dos artigos analisados, seguindo a orientação do método proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008).

B) Pesquisa desenvolvida pela pesquisadora, em consonância com a Etapa 3 da metodologia de pesquisa bibliográfica utilizada. No tema de turismo, foram empreendidas consultas aos periódicos selecionados na Etapa 1, abrangendo os anos de 2010 e 2011. Para os temas relativos a estratégia, redes, alianças e políticas públicas foram realizadas pesquisas em *sites*, livros, documentos, relatórios, leis, jornais, teses, dissertações e artigos científicos.

3.4. Coleta de Dados

A coleta de dados realizada baseou-se na metodologia de estudo de casos. A coleta seguiu os seguintes passos:

- Investigação documental/telematizada;

³² Segundo Villas, Macedo-Soares e Russo, especialmente na área de Administração, deve-se somar leitura dos anais de congressos à análise dos artigos publicados em veículos especializados, por se constituírem meios de divulgação de resultados científicos.

- Pesquisa em eventos relativos a turismo.
- Levantamento de percepções, por meio de formulário semiestruturado, concomitantes a entrevistas com membros do alto escalão da prefeitura e com executivos do setor de turismo.

3.4.1. Pesquisa Telematizada

Foram pesquisados diversos relatórios, publicações e *press releases* sobre a indústria do turismo, sobre a Prefeitura e sobre os principais eventos na cidade. Os *sites* que basearam a maior parte dessa pesquisa foram:

- Prefeitura:
 - www.rio.rj.gov.br
 - www.rio-negocios.com
 - www.rioguiaoficial.com.br
 - www.rio.rj.gov.br/web/riotur
 - www.cidadeolimpica.com
 - rio2016.org.br
 - www.riomaishospitaleiro.com.br
- Outras esferas de governo:
 - www.turismo.gov.br
 - www.turisrio.rj.gov.br
 - www.bndes.gov.br
 - www.bcb.gov.br
 - www.desenvolvimento.gov.br
 - www.camara.rj.gov.br
 - www.braziltour.com
- Organismos internacionais:
 - www.unwto.org
 - www.oecd.org
 - www.wttc.org
 - www.weforum.org
- Empresas e sindicatos:
 - www.acrj.org.br
 - www.abav.com.br
 - www.abavrio.com.br
 - www.abeoc.org.br
 - www.abih.com.br
 - www.abih.rj.com.br
 - www.ambev.com.br
 - www.bitocom.br
 - br.ufc.com/news
 - www.emirates.com

- www.fecomercio-rj.org.br
 - liesa.globo.com
 - www.rioconventionbureau.com.br
 - rockinrio.com.br
 - www.sebraerj.com.br
 - www.sindrio.com.br
 - www.windsorhoteis.com.br
- Notícias:
 - www.oglobo.com.br - O Globo
 - www.folha.com.br - Folha de São Paulo
 - www.valor.com.br - Valor Econômico
 - www.estadao.com.br - Estado de São Paulo
 - www.revistahoteis.com.br - Revista Hotéis
 - www.panrotas.com.br - Portal de Turismo
 - www.midianews.com.br - Mídia News

3.4.2. Pesquisa Documental

Os dados sobre a Prefeitura e sobre o turismo no Rio de Janeiro e no mundo foram obtidos a partir de consultas a publicações, relatórios, bancos de dados e visitas a bibliotecas, em especial:

- Biblioteca e bancos de dados da PUC-Rio e do Instituto Pereira Passos;
- Bancos de dados da RIOTUR, da Rio Negócios e da Casa Civil da Prefeitura do Rio de Janeiro;
- Publicações e relatórios de organizações e organismos internacionais voltados para o turismo, descritos no Quadro 14;
- Periódicos nacionais e internacionais;
- Pesquisas de opinião sobre eventos no ano de 2011

1	Relatórios da UNWTO - Tourism Highlights 2009, 2010, 2011
2	UNWTO Global Code of Ethics 2001
3	UNWTO General Assembly - 12 th Session, 1997
4	Relatórios da World Tourism & Travel Council
5	Ministério do Turismo, Índice de Competitividade de 65 Destinos Turísticos 2008, 2009, 2010
6	Ministério do Turismo, Proposta Estratégica de Organização Turística Copa 2014
7	Ministério do Turismo, Plano Aquarela 2020
8	The Travel and Tourism Competitiveness Report 2011 - World Economic Forum
9	Planejamento Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2009-2012
10	Pesquisas de opinião da Escola Superior de Propaganda e Marketing: Carnaval no Sambódromo, Blocos de Rua, <i>Rock in Rio</i> , Fifa Fan Fest, 2011.
11	Relatório de Impacto Econômico do UFC Rio 134 - Applied Analysis

Quadro 14- Publicações e relatórios de organizações e organismos consultados nesta pesquisa.

3.4.3. Pesquisa em Eventos do Setor

Esta pesquisa envolveu participação da pesquisadora, como observadora, de eventos da Prefeitura relativos a parcerias do município com a iniciativa privada. Todos estes eventos, exceto a pré-estreia do filme “Rio” e o relançamento do Hotel Nacional, aconteceram no Palácio da Cidade, sede da Prefeitura, no qual acontecem eventos e cerimônias oficiais.

Durante os eventos foram proferidos discursos de autoridades de vários órgãos governamentais e de empresários do setor de turismo, nos quais foram delineadas as principais iniciativas, expectativas e dificuldades do setor, assim como foram explicitados, em linhas gerais, os termos das alianças entre empresas e Prefeitura. Todos os eventos contaram com presença da imprensa e de outros *stakeholders* de turismo.

- **Protocolo de Acordo de Realização do Festival *Rock in Rio*.**
³³Presentes: Prefeito do Rio de Janeiro, organizadores do *Rock in Rio*, RIOTUR, Secretaria Estadual de Esportes e Lazer. 20/08/2010.
- **Lançamento de dois Hotéis da Rede Windsor.**³⁴ Presentes: Prefeito do Rio de Janeiro, proprietários da Rede Windsor, RIOTUR, ABIH-RJ. 31/01/2011.
- **Lançamento de Voos Diretos Rio de Janeiro - Roma.**³⁵ Presentes: Prefeito do Rio de Janeiro, executivos da Alitalia. 16/03/2011.
- **Pré-Estreia do Filme de Animação “Rio”.**³⁶ Presentes: Prefeito do Rio de Janeiro, executivos da Blue Star e da Twentieth Century Fox, RioFilme, RIOTUR. Local: Cinépolis Lagoon, Lagoa. 22/03/2011.
- **Seminário “Rio de Janeiro: uma nova era na hotelaria carioca”**³⁷. Presentes: Prefeito do Rio de Janeiro, ABIH-RJ, RIOTUR, Secretaria Municipal de Urbanismo. 23/08/2011.

³³ <http://www.rio.rj.gov.br/web/riotur/exibeconteudo?article-id=1057047>. Acesso em: 28/11/2011.

³⁴ <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?article-id=1506418>. Acesso em: 28/11/2011.

³⁵ <http://www.rio.rj.gov.br/web/gbp/exibeconteudo?article-id=1619411>. Acesso em: 28/11/2011.

³⁶ <http://www.rio.rj.gov.br/web/gbp/exibeconteudo?article-id=1637866>. Acesso em: 28/11/2011.

³⁷ <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?article-id=2053048>. Acesso em: 28/11/2011.

- Lançamento do **Novo Projeto do Hotel Nacional**³⁸. Presentes: Prefeito do Rio de Janeiro, Rede Intercontinental, RIOTUR, ABIH-RJ, ABEOC-RJ, Secretaria Municipal de Urbanismo, AMASCO (Associação de Moradores de São Conrado). Local: Hotel Nacional, São Conrado. 16/02/2012.

3.4.4 Levantamento de Percepções

Com o objetivo de promover o levantamento de percepções de gestores inseridos na rede de turismo, seja empresários, seja servidores da Prefeitura, foram elaborados dois formulários distintos, com base nos constructos e indicadores do modelo SNA Global que constitui o arcabouço do referencial teórico utilizado neste estudo.

A construção e a aplicação dos formulários seguiram o método proposto por Macedo-Soares e Neves (2000), conforme exposto na Figura 2:

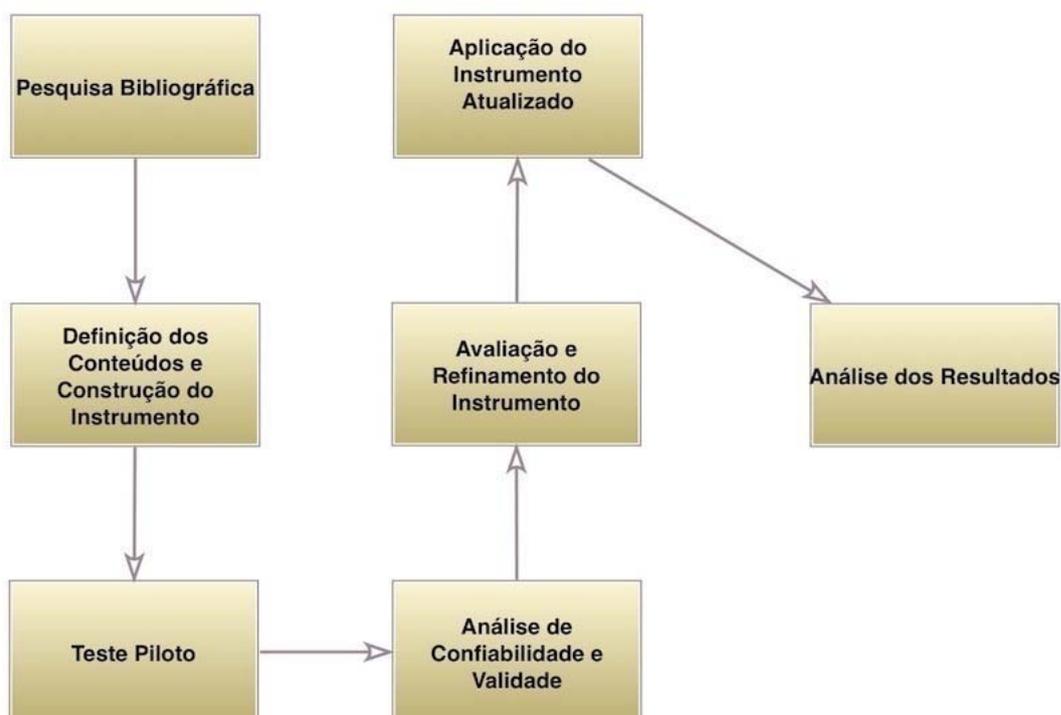


Figura 2 - Etapas para Construção e Aplicação de Formulário de Pesquisa
Fonte: Macedo-Soares & Neves, 2000).

³⁸ <http://www.jb.com.br/rio/noticias/2012/02/16/municipio-anuncia-projeto-do-novo-hotel-nacional/>. Acesso em: 16/02/2012.

O formulário destinado a gestores da rede do setor privado de turismo contém 28 questões, em três partes: 1) perfil estratégico, 2) participação em alianças, 3) características das alianças. Este instrumento foi validado por meio de uma aplicação, na forma de piloto, a dois empresários do setor de hotelaria. Após alguns ajustes, foi aplicado aos outros participantes da pesquisa. As entrevistas foram feitas simultaneamente ao preenchimento dos formulários. No caso de gestores de associações, foi-lhes esclarecido que as respostas deveriam ser dadas sob a ótica não de gestor de sua empresa ou empresário, mas de gestor da associação que representava.

Aos gestores da Prefeitura foi aplicado um formulário com 18 questões, divididas em duas partes: 1) participação da Prefeitura em alianças, 2) características das alianças. Sua validade foi testada na aplicação a dois servidores da Casa Civil. Em seguida, foram marcadas as reuniões, nas quais os formulários foram aplicados ao longo da entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, com permissão dos entrevistados, de forma que a análise do conteúdo pudesse contribuir para maior compreensão das questões envolvidas. Várias citações utilizadas nesta dissertação advieram dessas entrevistas, que também serviram para esclarecer as questões apresentadas no formulário.

Esta etapa da coleta de dados deu-se durante os meses de janeiro e fevereiro de 2012, período no qual já estavam disponíveis os resultados relativos ao desempenho de turismo em 2011. Um grupo de entrevistados não se seguiu ao outro - as reuniões com gestores da Prefeitura foram intercaladas às reuniões com entes privados da rede de turismo.

3.5. Tratamento dos Dados

Esta etapa de tratamento de dados envolve a organização e a preparação dos dados coletados, de forma a torná-los adequados para análise; sua representação e a interpretação de seus significados mais amplos (CRESWELL, 2010).

As pesquisas documental, telematizada e a transcrição de discursos de autoridades e empresários em eventos deram origem a dados que foram categorizados de acordo com os constructos e tabelas de referência da metodologia SNA Global (MACEDO-SOARES, 2011).

No caso do levantamento de percepções, no qual foram utilizados dois formulários, os dados foram avaliados em sua integridade e coerência, e posteriormente compuseram um quadro temático.

Nas entrevistas, a coleta foi feita durante a conversa e posteriormente, de forma mais aprofundada, a partir da transcrição das gravações, das quais foram identificadas as palavras-chaves e expressões do mesmo campo semântico e agrupadas em relação ao respectivo constructo teórico.

3.6. Limitações Metodológicas

Um dos métodos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, o preenchimento de formulário concomitante à entrevista, sofre a limitação de estar sujeito a parcialidade dos entrevistados. Nesta pesquisa, este viés pôde ser mitigado a partir da análise de resultados da rede de turismo e dos dados advindos de outros membros da rede, composta de fornecedores, concorrentes, complementadores e setor público.

Por se tratar de um estudo de caso, outra limitação do método reside na dificuldade de generalização dos resultados de forma estatisticamente relevante. Porém, a generalização não é o objetivo desta pesquisa. Esta pesquisa se define como uma análise de estudo de caso que pode auxiliar no desenvolvimento indutivo de uma teoria, no âmbito da pesquisa maior na qual se insere, a partir da identificação de padrões que se repetem entre outros casos (EISENHART; GRAEBNER, 2007).

Por ser esta uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório, consideram-se positivas as possibilidades geradas pelo método de estudo de caso. A utilização de instrumentos distintos para coleta de dados, e sua posterior triangulação, permitiu superar as limitações geralmente percebidas em cada um dos instrumentos, se analisados individualmente. Uma das principais vantagens do método de estudo de caso é a determinação mais flexível do escopo analítico da pesquisa, pois, ao contrário de métodos quantitativos, teorias e hipóteses não são estabelecidos *a priori*. A convergência de várias fontes de dados auxilia a validação do estudo e aumenta a sua confiabilidade e autenticidade (CRESWELL,

2010), portanto, considera-se que esta pesquisa logrou seus objetivos, com rigor acadêmico, provendo resultados cientificamente adequados e relevantes.

3.7. Limitações da Pesquisa

Uma das limitações desta pesquisa é a ausência de prévia experiência profissional ou acadêmica da pesquisadora na área de Turismo. Esta falta de conhecimento específico pode traduzir-se em observação incompleta ou inadequada dos fenômenos do setor. Porém, este risco pôde ser parcialmente mitigado devido à extensa revisão de literatura empreendida e pela triangulação de dados da pesquisa, advindos de atores-chave de diversos setores de negócio de turismo: hotelaria, restaurantes e bares, eventos, agências de viagem, gestores públicos. Esta limitação pode se constituir uma vantagem, pois permite observação despida de ideias preconcebidas, aumentando, portanto, a isenção da análise empreendida.

Outra limitação desta pesquisa reside no fato de que a pesquisadora pertence ao quadro de funcionários da Prefeitura do Rio de Janeiro, lotada no gabinete do Prefeito. Isto poderia significar tentativa, consciente ou inconsciente, de retratar as ações da Prefeitura de forma positiva; ou, ainda, de evitar tecimento de críticas à qualidade de sua atuação ou direcionamento estratégico. Este viés potencial, porém, pode ser mitigado pela utilização de método de levantamento de percepções baseado em formulário qualitativo, que analisa experiências e percepções de diversos atores privados. Ademais, a análise dos resultados de demanda turística no Rio de Janeiro, amplamente divulgados pela imprensa, permitem avaliar o sucesso ou insucesso das ações da Prefeitura e de seus relacionamentos com entes privados. Dessa forma, eventuais avaliações positivas ou negativas feitas pela pesquisadora podem ser validados com base nos principais indicadores de demanda turística: número de turistas na cidade, nível de ocupação hoteleira e número de eventos de grande porte.

Ressalte-se que, dentre as funções que exerce na Prefeitura, a pesquisadora não se envolve diretamente com Turismo, nunca tendo participado de qualquer projeto na Secretaria de Turismo ou na RIOTUR, nem de nenhum tipo de elaboração de objetivos estratégicos. Esta posição esteve bem clara para todos os

entrevistados, especialmente aqueles do setor privado, a fim de que pudessem se expressar livremente, no contexto de uma pesquisa acadêmica.

Uma possível vantagem de a pesquisadora estar inserida no gabinete do Prefeito reside no fato de que esta posição permite uma visão macro da administração municipal, com percepção dos impactos das políticas públicas de turismo e suas consequências em todas as áreas: urbanismo, transporte, cultura, conservação, geração de renda, etc., o que amplia a base de análise estratégica.

Cumprido esclarecer que esta pesquisa se insere no âmbito de uma pesquisa maior já em andamento, para a qual a pesquisadora foi convidada a participar. Este projeto não partiu da Prefeitura, nem houve tentativa de nenhuma pessoa, direta ou indiretamente envolvida com a Prefeitura, de influenciar os resultados desta pesquisa.

3.8. Relevância da Pesquisa

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa objetiva contribuir para a ampliação das investigações acerca das alianças estratégicas na rede de turismo, a partir da percepção de que este assunto é muito pouco explorado na literatura de turismo, especialmente no Brasil.

Para as empresas da rede de turismo, esta pesquisa aponta oportunidades reais e potenciais nas parcerias com o poder público. Para a Prefeitura, esta pesquisa contribui para a fundamentação de políticas públicas com base em estratégias que considerem suas parcerias com a rede privada de turismo.