

4 Resultados

Esta seção tem dois principais objetivos: apresentar os resultados da coleta e do tratamento dos dados obtidos e empreender análise dos resultados, com base no referencial teórico adotado. Está dividida em 17 partes, cada uma com o objetivo de atender a um ou mais objetivos intermediários desta pesquisa, conforme expostos no item 1.4 (“Objetivos Intermediários”), a saber:

1. Introdução sobre as competências das três esferas de governo, a fim de contextualizar o escopo de atuação da Prefeitura e os impactos exercidos pelos governos federal e estadual no município do Rio de Janeiro;
2. Caracterização da estratégia da Prefeitura para promoção do turismo e desenvolvimento socioeconômico a partir do turismo;
3. Caracterização do contexto competitivo do Rio de Janeiro como destino turístico, em aspectos sociais, culturais, demográficos e políticos;
4. Resultado do levantamento de percepções sobre as alianças estratégicas da Prefeitura com atores-chave da rede de turismo, com análise de casos específicos.
5. Mapa da egorrede da Prefeitura;
6. Resultado do levantamento de percepções sobre as características da egorrede;
7. Análise do desempenho de turismo da Prefeitura do Rio de Janeiro entre 2009-2011.
8. Análise das implicações estratégicas das alianças e relacionamentos da Prefeitura com a rede de turismo.

4.1. Competências Federais, Estaduais e Municipais relativas a Turismo

As políticas públicas e ações com impacto no turismo advêm das três esferas de governo: federal, estadual, municipal.

A Constituição da República Federativa do Brasil estabelece no art. 180, no capítulo Dos Princípios Gerais da Ordem Econômica, que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão e incentivarão o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico. O art. 23 expressa que a proteção de documentos, obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos são de competência comum de todos os entes federativos.

O art. 24 da Constituição estabelece que compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre a proteção ao patrimônio histórico, cultural, artístico, turístico e paisagístico; e a responsabilidade por dano a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico.

Nos municípios, o chefe do Executivo é o prefeito, eleito por voto direto para um mandato de 4 anos. O prefeito tem como funções principais propor políticas públicas à Câmara dos Vereadores, nos termos da Lei Orgânica; executar estas políticas; dirigir a administração principal e assegurar, dentro do limite de suas atribuições, o respeito à lei em seu município (COSTIN, 2010).

4.1.1. Governo Federal

4.1.1.1. Ministério do Turismo

Criado em 2003, o Ministério do Turismo estabeleceu como missão “desenvolver o turismo como uma atividade econômica sustentável, com papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social. As diretrizes estratégicas do Ministério são elaboradas pelo Conselho Nacional do Turismo, órgão colegiado integrado por 71 conselheiros de instituições públicas e entidades privadas do setor em âmbito nacional. O Conselho tem por finalidade assessorar o ministro de Estado do Turismo na formulação e a aplicação da Política Nacional de Turismo e dos planos, programas, projetos e atividades derivados.

A Secretaria Nacional de Políticas do Turismo tem o papel de executor da política nacional de turismo, estando responsável pela promoção interna e pela garantia de qualidade do serviço turístico brasileiro. Monitora e avalia a execução

da política de turismo, implementando modelo de gestão descentralizada, em colaboração com o Conselho Nacional de Turismo.

No Rio de Janeiro, o órgão delegado para atuar como representante do Ministério é a TurisRio, empresa do governo do estado.

O Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) é uma autarquia destinada ao desenvolvimento social e econômico do país por meio do aumento do fluxo turístico internacional. Desde 2003, dedica-se exclusivamente à promoção de destinos brasileiros no mercado internacional.

Em 2009, a Embratur publicou o Plano Aquarela 2020 - Marketing Turístico Internacional do Brasil, que define estratégias, metas e objetivos do órgão e orienta seus programas de ação. O Plano Aquarela baseia-se em amplo trabalho diagnóstico do setor turístico, das percepções de visitantes estrangeiros e de análise de matérias sobre o Brasil na imprensa internacional.

O Plano Aquarela 2020 estabelece como principais metas:

- Aumentar em 304% a entrada de divisas com os gastos dos estrangeiros no Brasil de 2010 a 2020, conforme a Figura 3;

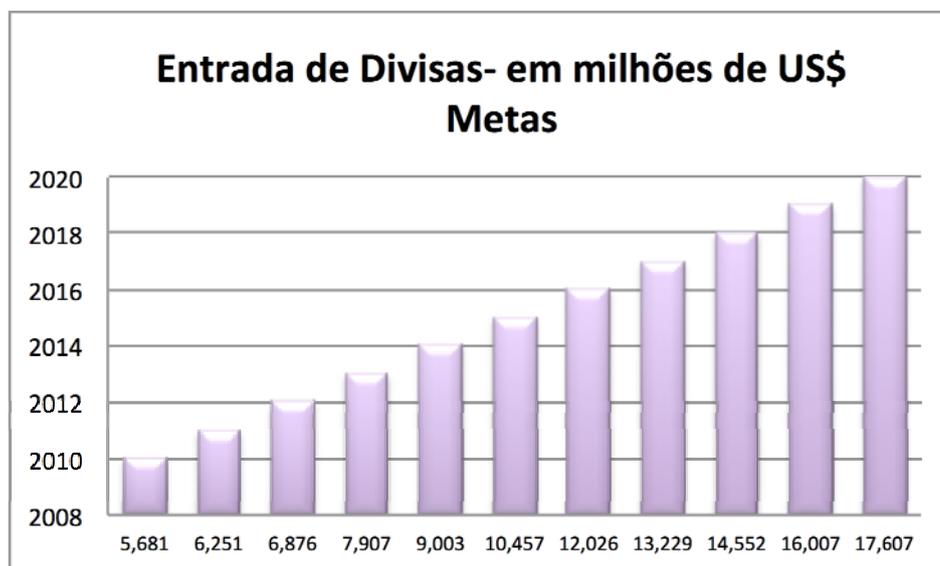


Figura 3 - Meta de entrada de divisas, Plano Aquarela 2020.

Fonte: MTur.

- Aumentar em 500 mil turistas no Brasil, no ano da Copa 2014; e em 380 mil no ano dos Jogos Olímpicos Rio 2016 sobre os anos anteriores (Figura 4);

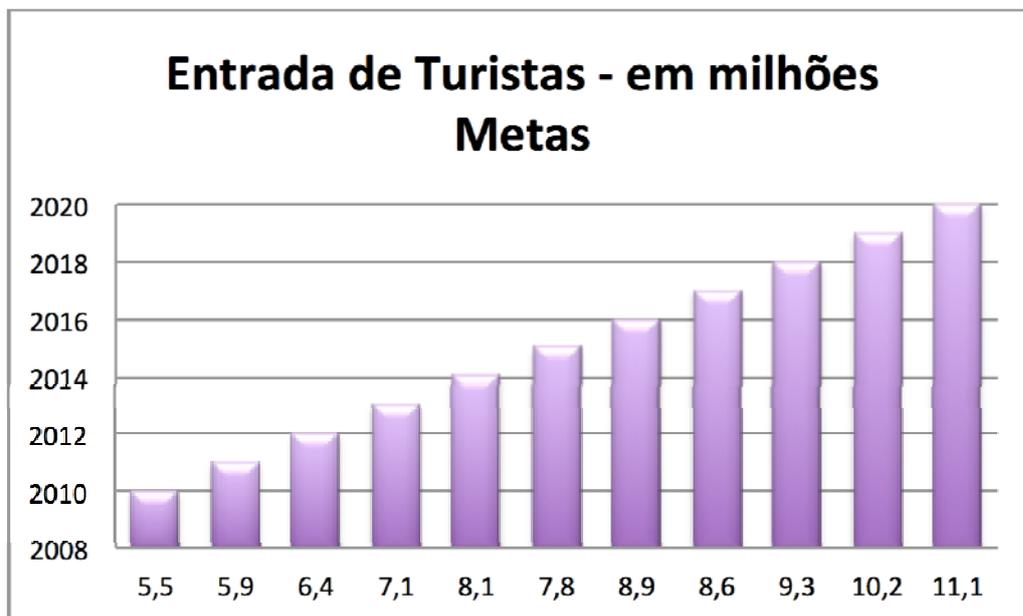


Figura 4 - Meta de entrada de turistas, Plano Aquarela 2020.

Fonte: MTur

- Manter um crescimento sustentado de, no mínimo, 1 ponto percentual acima do crescimento da América do Sul (Figura 5)

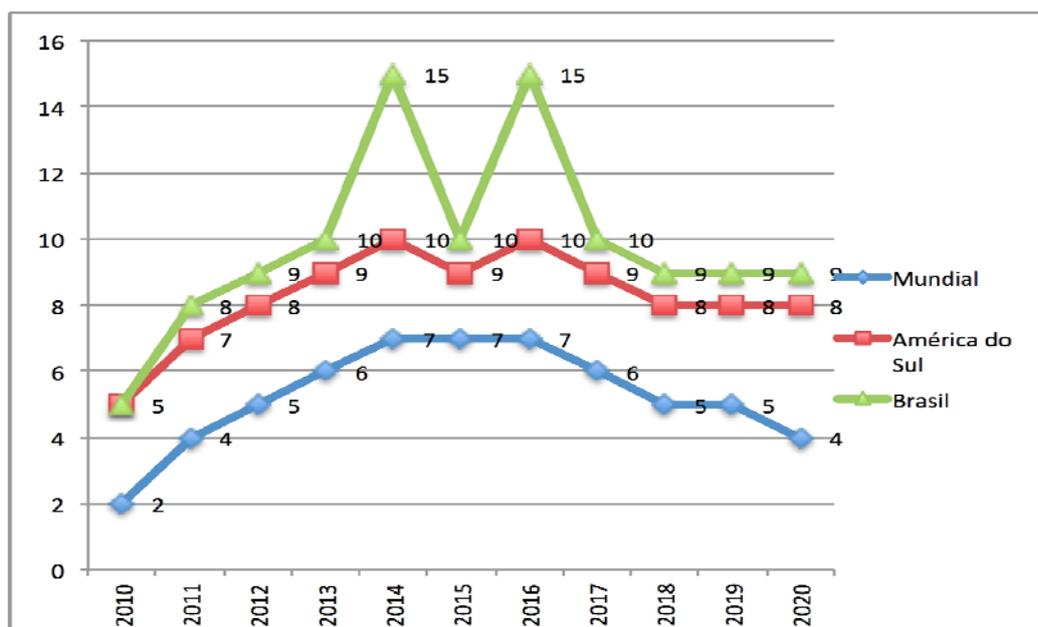


Figura 5 - Meta de Crescimento Anual Sustentado, Plano Aquarela 2020.

Fonte: MTur.

Para a consecução dessas metas estratégicas, a Embratur considera que o gasto de publicidade por turista deva ser, no mínimo, o equivalente ao gasto feito

por países concorrentes. Em valores de 2009, isso equivale a 25 reais por turista, embora se estime que o crescimento do turismo em todo o mundo enseje maiores dispêndios de promoção dos países-destino. Além disso, considera-se que o orçamento de *marketing* deva ser 1% da receita marginal de turismo no Brasil gerada a cada ano sobre o ano anterior, somado aos orçamentos extraordinários específicos à Copa do Mundo Brasil 2014 e às Olimpíadas Rio 2016.

Na missão de promover o Brasil como destino turístico, a Embratur desenvolve diversas ações externas e internas: investimentos em publicidade na mídia internacional e em mídias sociais; assessoria de comunicação permanente em 10 países; contatos diretos em feiras, seminários e *workshops* em cerca de 30 países; e treinamento de agentes de viagens, com promoção de novos destinos turísticos brasileiros.

Em relação à Copa de 2014, o principal programa do MTur é o Programa Bem Receber Copa, que tem como objetivo qualificar o setor de turismo, envolvendo os setores de alimentação, hospedagem, receptivo, segurança para o turismo e serviços em geral. O MTur almeja qualificar, em parceria com associações de classe, 300 mil profissionais da linha de frente, aqueles que têm contato direto com o turista. Os objetivos do projeto são:

- Construir programas de treinamento, formatados em trilhas de aprendizagem para desenvolver as competências necessárias à atuação eficiente dos profissionais durante o evento.
- Elaborar conteúdos e materiais de apoio didático a serem utilizados em cada trilha de aprendizagem.
- Implantar sistema integrado de gestão acadêmica, para acompanhamento e avaliação do programa.

Em 2010, o MTur instituiu a premiação das “Melhores Práticas dos 65 destinos indutores do Desenvolvimento Turístico”,³⁹ a partir de *ranking* realizado desde 2008, como forma de disseminar as melhores práticas de cada cidade-

³⁹ <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/acontece/detalhes/20101223.html>. Acesso em: 15/07/2011

destino para as demais. O município do Rio de Janeiro foi premiado na categoria Capacidade Empresarial⁴⁰ pelo projeto Rio Mais Hospitaleiro.

4.1.1.2. Linhas de financiamento

O governo federal oferece financiamentos para empresas e projetos de turismo por meio de várias instituições financeiras. Algumas linhas de financiamento são voltadas especificamente para regiões do país, como o FNO⁴¹ no Norte, o FCO⁴² no Centro-Oeste e o FNE⁴³ no Nordeste. Abaixo listamos algumas linhas de financiamento disponíveis para projetos turísticos em todo o país.

4.1.1.3. BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) oferece condições especiais de financiamento para empreendimentos relativos a turismo. Por meio do programa BNDES ProCopa Turismo, podem ser financiados projetos de novos hotéis ou de reforma, modernização ou ampliação dos já existentes, com prazos de 8 e 10 anos, respectivamente. Esses prazos podem ser ampliados para 12 e 18 anos caso os investidores apresentem certificação de eficiência energética e/ou de construção sustentável.

Já o programa BNDES Automático tem escopo mais amplo, e aporta até R\$ 10.000.000,00 para a implantação, ampliação, recuperação e modernização de empreendimentos turísticos, incluindo obras, montagens e instalações e aquisição de equipamentos novos de fabricação nacional.

⁴⁰ As categorias de premiação são as seguintes: Dimensão Infraestrutura Geral; Acesso; Serviços e Equipamentos Turísticos; Atrativos Turísticos; Marketing e Promoção do Destino; Políticas Públicas; Cooperação Regional; Monitoramento; Economia Local; Capacidade Empresarial.

⁴¹ FNO – Programa de Financiamento do desenvolvimento Sustentável da Amazônia (Turismo).

⁴² FCO Empresarial – Linha de Crédito de Desenvolvimento do Turismo Regional

⁴³ FNE – Programa de Apoio ao Turismo Regional (PROATUR)

4.1.1.4. Banco do Brasil

O PROGER Turismo Investimento, do Banco do Brasil, oferece financiamento para micro e pequenas empresas (faturamento bruto anual de até R\$ 5.000.000,00), do setor de turismo, para projetos que proporcionem geração ou manutenção de empresa e renda.

4.1.1.5. Caixa

O PROGER Turismo Capital de Giro é uma linha de crédito destinada ao financiamento de recursos para micro e pequenas empresas do ramo turístico, com a utilização de recursos do FAT, o Fundo de Amparo ao Trabalhador.

Outra linha disponível é a do FUNGETUR, destinada a fomentar e prover recursos para o financiamento de atividades turísticas, tais como obras para modernização, reforma e ampliação de empreendimentos, assim como serviços de finalidade ou de interesse do turismo nacional, conforme definidos pelo Ministério do Turismo.

4.1.2. Governo Estadual

4.1.2.1. TURISRIO - Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro

A TurisRio, empresa gestora do turismo fluminense, é vinculada à Secretaria de Turismo. Dentro do Estado, as competências são assim divididas: a Riotur atua na capital e a TurisRio atua nos outros 92 municípios, como órgão delegado do Ministério do Turismo. Por não atuar diretamente na cidade que é objeto de estudo deste trabalho, não trataremos detalhadamente das ações desta Secretaria.

4.1.3. Governo Municipal

4.1.3.1. Prefeitura do Rio de Janeiro

A Prefeitura do Rio de Janeiro é composta⁴⁴ de 26 Secretarias⁴⁵, 3 autarquias⁴⁶, 10 empresas públicas⁴⁷ e 6 fundações.⁴⁸ A Secretaria Especial de Turismo é o órgão responsável pelo turismo na cidade, mas diversos outros órgãos estão envolvidos direta ou indiretamente com turismo ou, de forma mais ampla, com turistas.

No escopo desta pesquisa não se enquadra o mapeamento detalhado de todas as ações e serviços da Prefeitura que possam ter impacto no turismo, visto que muitos destes objetivam melhorar a qualidade de vida da população em geral e não são empreendidos especificamente para o turismo. Essas políticas públicas ou ações pontuais são de diversa natureza, e a título de ilustração, vamos mencionar alguns órgãos e respectivos projetos:

- **Secretaria Municipal de Urbanismo:** responsável pelo zoneamento da cidade, em 2009 empreendeu levantamento dos terrenos em Copacabana, próximos a praia, que poderiam ser convertidos em hotel. Liderou o planejamento do Pacote Olímpico.
- **Secretaria Municipal de Assistência Social:** Centro de Cidadania Rinaldo de Lamare, que oferece cursos gratuitos à comunidade na Escola de Hotelaria Windsor; ação de assistentes sociais para alunos da Escola.
- **Secretaria Municipal de Conservação:** manutenção de calçadas, parques, praças, iluminação, limpeza pública, entre outros. Gestão de adoção de espaços públicos. Confecção de placas de sinalização de ruas e de

⁴⁴ <http://www.rio.rj.gov.br>. Acesso em: 01/12/2011.

⁴⁵ Casa Civil, Urbanismo, Transporte, Obras, Administração, Fazenda, Educação, Assistência Social, Saúde e Defesa Civil, Meio Ambiente, Esportes e Lazer, Trabalho e Renda, Cultura, Habitação, Pessoa com Deficiência, Conservação, Turismo, Ordem Pública, Qualidade de Vida e Envelhecimento Saudável, Desenvolvimento Econômico Solidário, Ciência e Tecnologia, Defesa dos Animais, Defesa do Consumidor, Controladoria, Procuradoria e Gabinete do Prefeito.

⁴⁶ Guarda Municipal, Previ-Rio, Instituto Pereira Passos.

⁴⁷ IplanRio, Cet-Rio, RioLuz, RioUrbe, MultiRio, Imprensa da Cidade, Riotur, Comlurb, RioFilme, Empresa Olímpica Municipal.

⁴⁸ GeoRio, Planetário, Parques e Jardins, RioZoo, RioÁguas, Fundação João Goulart.

locais de interesse turístico. Adoção de espaços públicos por empresas privadas.

- **Secretaria Municipal de Meio Ambiente:** manutenção e administração de áreas verdes, ações de reflorestamento, construção de ciclovias, adoção de áreas verdes por empresas privadas.

- **Secretaria Especial de Ordem Pública:** a Guarda Municipal conta com o Grupamento de Atendimento ao Turista⁴⁹, hoje com 65 guardas atuando em Corcovado, Praia de Copacabana, Santa Teresa, Pão de Açúcar e Pier Mauá, além de atuar na segurança de grandes eventos como Reveillon, Carnaval e *shows* em espaços públicos.

- **Instituto de Previdência e Assistência do Município do Rio de Janeiro:** Projeto Previ-Rio Bilíngue⁵⁰, que desde 2011 o instituto paga 100% do curso de inglês dos filhos de servidores estatutários, com idade entre 6 anos e 21 anos, desde que os funcionários ganhem até R\$ R\$ 4.354,00 (ou sete salários mínimos) por mês. Os cursos conveniados são Cultura Inglesa, Brasas, Ibeu, Fisk, CNA, Wizard, Yázigi, entre outros.

- **Secretaria Municipal de Cultura:** gestão de diversos museus, teatros, centros culturais; promoção de eventos culturais por toda a cidade, Projeto Lapa Legal, de recuperação dos Arcos da Lapa e de revitalização da área, com alta concentração de turistas.

- **Subsecretaria de Patrimônio Cultural:** proteção e promoção do patrimônio histórico-cultural, como igrejas, esculturas, monumentos, conjuntos arquitetônicos, etc.

- **Secretaria Municipal de Educação:** Projeto Rio Criança Global⁵¹, desde 2010, com universalização de aulas de inglês para todos os 685.279 alunos na rede, com ênfase na conversação.

De fato, a Prefeitura exerce diversas ações que afetam o turismo direta ou indiretamente. Abaixo descreveremos a SETUR/RIOTUR, dedicados

⁴⁹ <http://www.rio.rj.gov.br/web/gmrio/exibeconteudo?article-id=848104>. Acesso em: 01/12/2011.

⁵⁰ <http://www.rio.rj.gov.br/web/previrio/exibeconteudo?article-id=2238571>. Acesso em: 01/12/2011.

⁵¹ <http://www.rio.rj.gov.br/web/sme/exibeconteudo?article-id=2320723>. Acesso em: 01/12/2011.

exclusivamente ao turismo no Rio de Janeiro, e a Rio Negócios, agência de atração de investimentos.

4.1.3.2. SETUR e RIOTUR

No âmbito da Secretaria Especial de Turismo (SETUR), responsável pela formulação de políticas públicas municipais no setor, está a Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro, a RIOTUR.

A RIOTUR é o principal órgão de turismo da cidade, atuando em várias esferas do setor. Como promotora do destino, empreende ações de *marketing* no Brasil e no exterior. Como apoio a turistas, oferece *site* trilingue com informações relevantes⁵² (veja em: <http://www.rioguiaooficial.com.br>), mantém quiosques de informação em locais-chave, oferece auxílio telefônico a turistas, atua no desenvolvimento de um calendário de eventos com potencial de atração de visitantes e age diretamente coordenando eventos - com destaque para Reveillon e Carnaval de rua - ou em colaboração com entes privados.

O objetivo estratégico da RIOTUR, conforme estabelecido no Plano Estratégico da cidade, é manter em constante crescimento o fluxo de turistas no Rio de Janeiro.

Embora não conste como objetivo estratégico, ambos os gestores da SETUR entrevistados para esta pesquisa ressaltaram a importância da parceria entre a Prefeitura e as empresas do setor privado de turismo.

Em entrevista para esta pesquisa, o Secretário de Turismo Antônio Pedro afirmou:

O Rio ainda tem muito como crescer em turismo. E não podemos fazer sozinhos. Nós aqui não damos um passo sem ouvir os entes privados, sem perguntar quais são as necessidades, sem entender o que eles podem oferecer de melhor para a cidade. O contato é constante. E quando a gente conversa, trabalha junto, o produto de turismo que é oferecido é muito superior, e aí os turistas vêm.

⁵² Acesso em: 01/12/2011.

Sobre o mesmo assunto, em entrevista, o subsecretário de Turismo Pedro Guimarães ressaltou não só as parcerias da Prefeitura com empresas, mas o esforço de aproximar empresas, com vistas a um objetivo comum:

Aqui a gente diz que não faz Parceria Público-Privada, que tem muitas regras específicas e difíceis, nós fazemos a APP, que é a “Articulação Público-Privada”, ou seja, a gente tem a visão comercial da coisa, a gente sabe o que é do interesse da cidade, a gente articula para que um interessado se alie ao outro, e que isso possa ser benéfico em cima do resultado que a cidade quer pra si, e é lógico que todo mundo tem que sair satisfeito, ou seja, que o empresário ganhe dinheiro, que a cidade ganha turista, que a cidade ganhe recursos e eventualmente ganhe mais um grande investidor na cidade. E é isso que está acontecendo, porque o poder econômico do turismo é muito grande, e da geração de emprego, idem.

Ao contrário do que acontecia em gestões anteriores, desde 2009 os cargos de Secretário de Turismo e de Presidente da RIOTUR são exercidos pela mesma pessoa, o que garante coerência entre as políticas públicas de turismo e as ações efetivamente empreendidas.

4.1.3.3. Agência Rio Negócios

A Agência de Promoção e Investimentos Rio Negócios é a agência oficial do Rio de Janeiro para atração e facilitação de novos projetos. Aberta em maio de 2010⁵³, é uma instituição privada sem fins lucrativos, fruto de parceria da Prefeitura com a Associação Comercial do Rio Janeiro. O presidente do Conselho Administrativo é o empresário Olavo Monteiro de Carvalho e os principais mantenedores são a Prefeitura do Rio (majoritariamente) e grandes empresas com presença na cidade, como Oi, Bradesco, American Airlines, IBM, Sebrae, Vale, PWC, Fecomércio e Clube dos Diretores e Lojistas do Rio de Janeiro⁵⁴, entre outros.

A agência promove regularmente *road shows* em capitais no Brasil; organiza reuniões com investidores no Rio de Janeiro, com presença frequente do

⁵³ Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro. 25 de maio de 2010, com base no Decreto nº 31.182, de 5 de outubro de 2009.

⁵⁴ <http://rio-negocios.com/agencia/patrocinadores/> Acesso em: 30/11/2011.

Prefeito; e participa de feiras de negócios no exterior em busca de novas oportunidades de investimento na cidade. As ações são focadas em setores nos quais a cidade se destaca, conforme identificados durante a elaboração do Plano Estratégico 2009-2012: Energia (especialmente Petróleo e Gás), Tecnologia da Informação, Indústria Criativa (produção audiovisual e eventos), Construção Civil e Turismo.⁵⁵

Sua atuação é inspirada em agências internacionais bem-sucedidas, como “Think London⁵⁶”, “Invest Bogota⁵⁷”, e a Invest Hong Kong⁵⁸. Além de identificar oportunidades de investimento, a agência desenvolve diagnósticos setoriais, auxilia o relacionamento institucional com a administração pública, acompanha as etapas de concretização e implementação de negócios e age na buscas de novas formas de melhorar o ambiente de negócios no Rio de Janeiro.

Em seu primeiro ano de funcionamento⁵⁹, a agência atraiu R\$750.000.000 de investimentos potenciais, concluindo projetos com 7 empresas e negociando, atualmente, com 125 projetos potenciais.⁶⁰

Em entrevista com gestora da Rio Negócios, obtivemos a informação de que o foco da agência, na esfera do turismo, é atrair o turismo de negócios e incentivos, assim como atrair investimentos para novos hotéis de 4 e 5 estrelas. Segundo a gestora, além de gastar mais per capita, o turista de negócios tende a voltar para a cidade como turista de lazer, trazendo sua família. Para isso, porém, faz-se necessário aumentar a oferta de hotéis de alto padrão, especialmente porque a demanda por estes hotéis está muito maior do que oferta. Grandes convenções ou viagens de incentivo, que precisam reservar muitos quartos ao mesmo tempo, já não estão encontrando vagas suficientes na alta estação na presente rede hoteleira do Rio.

No que tange ao turismo, o foco da agência é a atração de grandes bandeiras internacionais de hotelaria. Uma das atuações da Rio Negócios é a identificação

⁵⁵ <http://www.palaciocidade.rio.rj.gov.br/site/conteudo/ultimas.asp?Pagina=80> Acesso em: 30/11/2011.

⁵⁶ <http://www.thinklondon.com>. Acesso em: 30/11/2011.

⁵⁷ <http://www.investinbogota.org>. Acesso em: 30/11/2011.

⁵⁸ <http://www.investhk.gov.hk>. Acesso em: 30/11/2011.

⁵⁹ Junho/2010 a maio/2011.

⁶⁰ <http://www.jb.com.br/rio/noticias/2011/05/26/agencia-rio-negocio-atrai-r-750-milhoes-em-seu-primeiro-ano/>. Acesso em: 30/11/2011.

de terrenos disponíveis com apelo para o turista de negócios, e contatos frequentes com incorporadoras e imobiliárias para oferta desses terrenos.

Outra atuação frequente da Rio Negócios no contexto do turismo é junto a companhias aéreas, para atração de novos voos ou aumento da frequência dos já existentes. Exemplo deste tipo de parceria será analisado no item 4.7, com o caso da Emirates.

Estas alianças estratégicas se dão principalmente durante o planejamento para implantação do projeto e sua execução, diminuindo de intensidade com a consolidação do negócio. Neste sentido, as alianças são colaborativas, mas seus escopos são estreitos. Isto é verdade no que tange as empresas, individualmente. Pode se afirmar que a Rio Negócios têm como missão forjar e aumentar, com ganhos para a cidade e para as empresas, alianças duradouras com estes setores e os outros nos quais atua.

4.1.3.4. Câmara dos Vereadores do Rio de Janeiro

A Câmara dos Vereadores do Rio de Janeiro elege Comissões Permanentes com foco em diversos temas, compostas pelos Vereadores da Casa, para mandatos de 4 anos. Em 2011, foram eleitas Comissões em 22 assuntos, dentre as quais a de Turismo, cada uma com três vereadores: presidente, vice-presidente e vogal.⁶¹

Cada Comissão representa a Casa em seu tema específico, realizando investigações e empreendendo estudos, a fim de embasar proposições à Câmara. As Comissões são os principais canais de comunicação entre a sociedade civil e a Câmara, estando incumbidas de realizar audiências públicas e de receber reclamações, petições, representações de todos os tipos ou queixas de cidadãos contra atos ou omissões das autoridades públicas.

⁶¹ Comissão de Justiça e Redação; Finanças, Orçamento e Fiscalização Financeira; Assuntos Urbanos; Educação e Cultura; Higiene, Saúde Pública e Bem-Estar Social; Comissão de Higiene, Saúde Pública e Bem-Estar Social; Higiene, Saúde Pública e Bem-Estar Social; Abastecimento, Indústria, Comércio e Agricultura; Administração e Assuntos Ligados ao Servidor Público; Defesa do Consumidor; Direitos Humanos; Transportes e Trânsito; Meio Ambiente; Esportes e Lazer; Criança e do Adolescente; Idoso; Defesa dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência; Direitos dos Animais; Prevenção às Drogas; Ciência, Tecnologia Comunicação e Informática; Defesa da Mulher; Trabalho e Emprego; Obras Públicas e Infraestrutura.

4.2.

Caracterização da Estratégia da Prefeitura para o Turismo

4.2.1.

Planejamento Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2009-2012

O Planejamento Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2009-2012 foi elaborado pelo governo municipal com o objetivo de nortear a atuação do governo, a partir de uma visão de futuro para a cidade. O Planejamento articula quatro grandes pilares de aspirações, relativos a questões sociais, econômicas, ambientais e políticas.

A atuação do governo municipal na área do turismo está inserida dentro do Planejamento Estratégico como subitem do tema Emprego e Renda. No documento estão inseridos objetivos relacionados à diminuição da taxa de desocupação e ao aumento da renda média do trabalhador a taxa superior a de toda a região Sudeste do Brasil. A visão para a cidade no campo econômico é constituída dos seguintes itens:

- Referência mundial em serviços e tecnologia para a indústria do petróleo;
- O maior pólo turístico do hemisfério sul;
- O principal pólo das indústrias criativas (mídia, audiovisual, moda e design) no país;
- O segundo maior centro logístico do país em termos de volume de cargas e número de passageiros;
- A capital do sudeste com os melhores resultados em termos de melhoria do seu ambiente de negócios (desburocratização, redução da carga tributária, crédito e assistência a micros e pequenas empresas e capacitação de mão-de-obra) nos próximos 10 anos.
- Sede das principais multinacionais brasileiras e das principais boutiques financeiras instaladas no país.

Na seção dedicada especificamente a turismo, denominada **Rio Capital do Turismo**, identificou-se um decréscimo na atividade turística do Rio de Janeiro até o ano de 2008, devido ao aumento da percepção de insegurança, à deficiência de vagas na rede hoteleira, e à ausência de uma política de promoção da cidade. A

iniciativa estratégica consiste no seguinte conjunto de ações para promoção do turismo, com investimento total de R\$45.000.000 de 2009 a 2012:

- Plano de promoção e *marketing* da cidade, incluindo maior integração com agentes de viagens internacionais;
- Promoção de uma agenda de eventos;
- Apoio a melhoria e expansão da infraestrutura hoteleira;
- Melhoria da infraestrutura turística (sinalização);
- Promoção de cursos de capacitação;
- Sistema de monitoramento do setor.

Os indicadores de desempenho da meta são: **empregos diretos no setor; número de turistas provenientes do Mercosul; tempo de permanência do turista; qualificação de profissionais; número de turistas na cidade.**

A meta relativa a ocupação hoteleira é exclusiva da RIOTUR, e está vinculada ao Acordo de Resultados estipulado pela Prefeitura desde junho de 2010⁶². Este Acordo possibilita bônus salarial a todos os servidores dos órgãos cujas metas sejam atingidas.

O resultado esperado é o aumento do número de turistas da cidade e a geração de empregos no setor, segundo as metas descritas no Quadro 15:

Descrição da Meta	Fonte	Referência	Fórmula de Cálculo	2010	2011	2012
Aumentar a taxa média de ocupação hoteleira para 70% em 2012	ABIH/ Fecomércio- RJ	65,9% em 2008	Taxa média de ocupação	68,9%	70,0%	70,0%

Quadro 15 - Meta de Turismo da Prefeitura.

Fonte: Planejamento Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2009-2012

⁶² Prefeitura premia servidores municipais com melhor desempenho. <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?article-id=757992>. Acesso em: 01/12/2011.

4.3. Contexto Competitivo

A entrada de turistas estrangeiros no Brasil, os desembarques domésticos e internacionais e a receita cambial de turismo em 2011 foram as mais altas já registradas no Brasil, segundo dados da Embratur. A expectativa é de aumento constante no fluxo de turismo no Brasil para a próxima década⁶³, com destaque para os grandes eventos esportivos. Somente a Copa do Mundo de 2014 deverá atrair 500 mil estrangeiros e movimentar milhões de brasileiros pelas cidade-sede.

No mundo todo, a perspectiva para o turismo é otimista, dando continuidade aos resultados positivos de 2011, que ocorreram apesar das presentes dificuldades econômicas dos Estados Unidos e da Europa, levantes políticos na África e no Oriente Médio e desastre natural no Japão. Dados do Barômetro de Turismo Mundial da Organização Mundial de Turismo⁶⁴ apontam que os desembarques internacionais de turistas no mundo todo cresceu mais de 4%: de 939 milhões em 2010 para 980 milhões em 2011, conforme a Figura 7. A expectativa é que o crescimento persista em 2012, em ritmo mais lento, sendo possível que a marca de 1 bilhão de desembarques internacionais seja atingida neste ano.

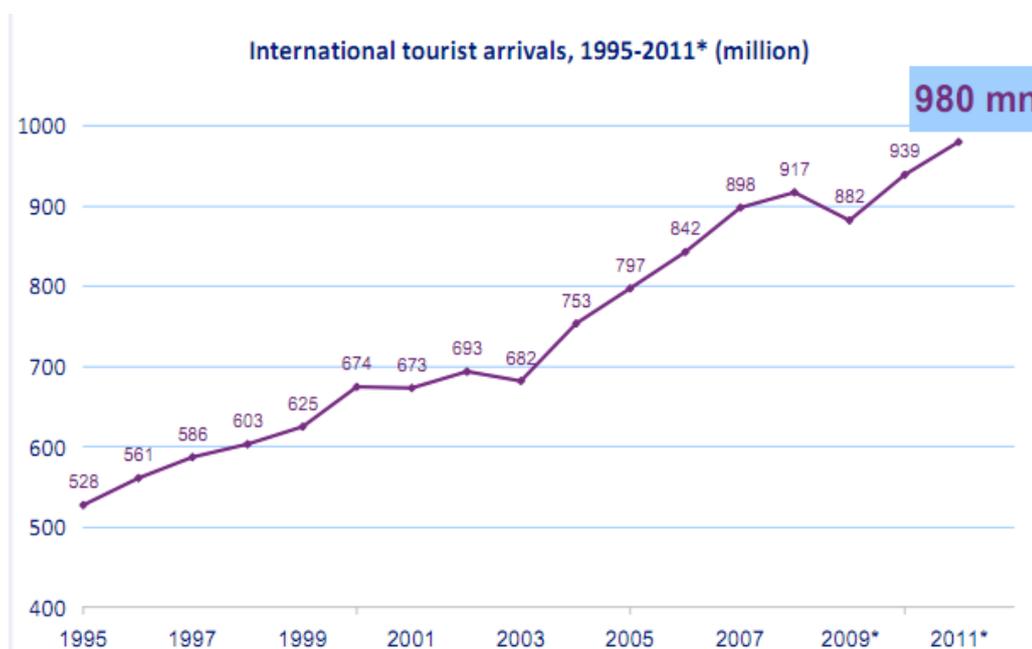


Figura 6 - Desembarques Turísticos Internacionais, 1995-2011.

⁶³ Ministério do Turismo, Plano Aquarela 2020.

⁶⁴ International Tourism to reach one billion in 2012. <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-01-16/international-tourism-reach-one-billion-2012>. Acesso em: 22/01/2012.

Fonte: UNWTO.

Em 2011, as Américas receberam o total de 156 milhões de visitantes, com crescimento de desembarques internacionais médio de 4%. Porém, o destaque da região em 2011 foi a América do Sul: 10% mais visitantes do que em 2010. Este resultado reflete, em parte, a queda apresentada em regiões do globo afetadas por crises políticas, como África e Oriente Médio.

Segundo o Travel & Tourism Competitiveness Report 2011⁶⁵, a atual prosperidade dos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), com amplo crescimento de suas classes médias, que representam 42% da população mundial, será um dos grandes propulsores do turismo nas próximas décadas.

A participação do Brasil no fluxo mundial de turismo ainda é tímida, mas apresenta crescimento acima da média mundial, como demonstrado na Tabela 2.

	Desembarques Internacionais		Crescimento (%)
	2009	2010	2010/2009
Mundo	882	940	6.6
Economias Avançadas	474	498	5.1
Economias Emergentes⁶⁶	408	442	8.3
Oriente Médio	52,9	60,3	9.6
África	46	49.4	6.4
Ásia e Pacífico	180.9	203.8	6.3
Europa	461.5	476.6	2.1
Américas	140.6	149.8	1.6
Brasil	4.8	5.1	7.5

Tabela 2 - Desembarques internacionais no mundo: crescimento entre 2009-2010.
Fonte: UNWTO, adaptado.

O Rio de Janeiro é a cidade do Brasil que mais recebe turistas, tanto domésticos quanto estrangeiros, e a tendência é de crescimento acentuado da demanda interna, mantendo a tendência atual, conforme dados do Relatório de Ocupação Hoteleira⁶⁷, expostos na Tabela 3.

⁶⁵ World Economic Forum, 2011.

⁶⁶ Baseado na classificação do Fundo Monetário Internacional.
www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01 Acesso em: 02/12/2011.

⁶⁷ ABIH-RJ - Dados estatísticos. Relatório de novembro de 2011.
<http://www.abihrij.com.br/home/br/lista-estatisticas>. Acesso em: 22/01/12.

Origem do turista	Quantidade de hóspedes em Novembro		Variação
	2010	2011	
Nacional	94.020	110.178	17,19%
Internacional	62.629	68.815	9,88%
Total	156.649	178.993	14,26%

Fonte: ABIH-RJ / Fecomércio-RJ

Tabela 3 - Origem do turista e número de hóspedes no Rio de Janeiro – 2010-2011.

Fonte: ABIH-RJ/ Fecomércio-RJ

Na cidade do Rio de Janeiro, o crescimento permanece constante durante a década dos anos 2000, com leve queda em 2009 devido à crise mundial, com retorno do crescimento em 2010, como pode ser visto na Figura 7.

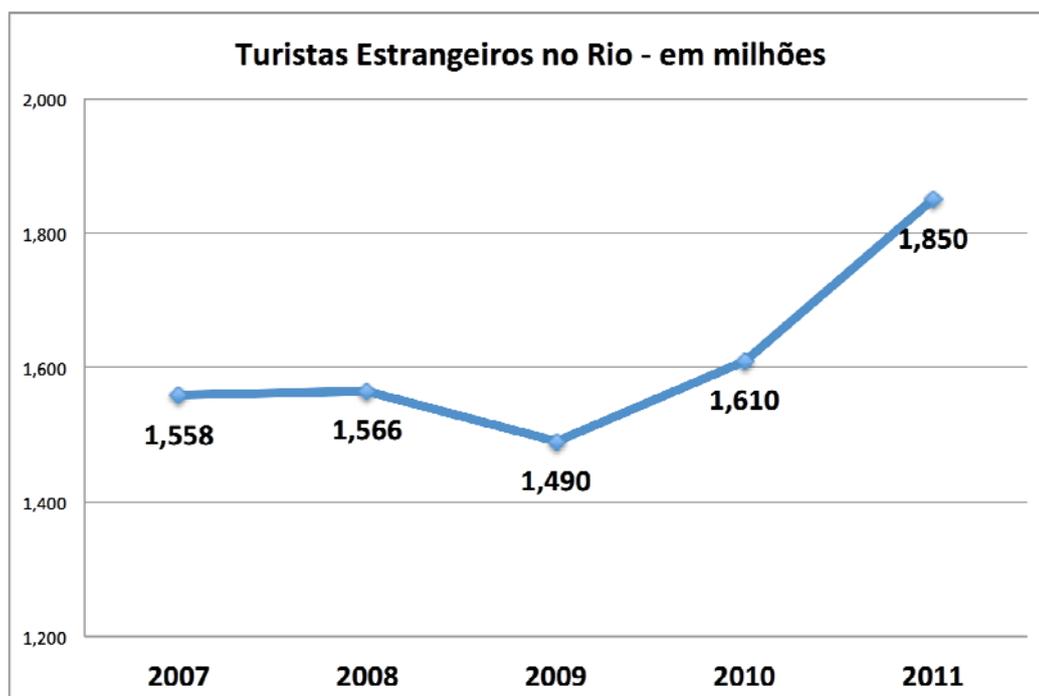


Figura 7 - Turistas estrangeiros no Rio, 2007 a 2011.

Fonte: MTur.

Diversos megaeventos de grande potencial turístico e visibilidade internacional já estão confirmados para o Rio de Janeiro, o que se configura uma grande oportunidade para o desenvolvimento da rede de turismo local. Exceto a Copa do Mundo de 2014, todos os eventos expostos no Quadro 16 confirmaram sua realização na cidade após o anúncio do Rio de Janeiro como sede das Olimpíadas de 2016, o que demonstra o poder deste evento para o *marketing* de um destino turístico.

Evento	Data
Rio +20	28 de maio a 6 de junho de 2012
Jornada Mundial da Juventude	Julho de 2013
Copa das Confederações	Julho de 2013
<i>Rock in Rio</i>	Setembro de 2013 e 2015
Copa do Mundo	Julho de 2014
Olimpíadas Rio 2016	Julho de 2016

Quadro 16- Megaeventos programados para o Rio entre 2012 e 2016.

Fonte: RIOTUR

Além destes, estão sendo planejadas desde 2011 grandes festividades para a comemoração dos 450 anos de fundação da cidade, em março de 2015⁶⁸.

4.4. ABAV/RJ - Associação Brasileira de Agências de Viagens, Seccional Rio de Janeiro

A Associação Brasileira de Agência de Viagens, ABAV, é composta de 3.000 empresas associadas, responsáveis por 80% do mercado nacional de turismo. Fundada em 1953, está presente em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal. Segundo a associação, as agências de viagens oferecem 35 mil empregos diretos e 100 mil indiretos.

No Rio de Janeiro, a seccional ABAV/RJ agrega 600 agências associadas e 40 afiliados.

Todos os anos a ABAV promove a Feira das Américas, a maior exposição da América Latina no setor de turismo, e um congresso internacional com agentes do setor. Desde 2003, a ABAV integra o Conselho Nacional de Turismo, afiliado ao Ministério do Turismo, como um dos órgãos representativos do setor privado.

⁶⁸ Rio terá comissão de festejos pelos 450 anos de sua fundação, 18/02/2011. <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?article-id=1559714>. Acesso em: 22/02/2012.

A fim de caracterizar a estratégia de uma empresa, no caso a ABAV/RJ, podemos recorrer às suas declarações de visão e missão, conforme recomendado por Fahey e Randall (1998). A missão da ABAV/RJ é “lutar pelos interesses dos agentes de viagens e promover ações que visem à capacitação profissional, agregando valor à gestão empresarial dos agentes de viagens”. Sua visão é descrita como “representatividade política e associativa a fim de contribuir diretamente para o desenvolvimento do mercado de Turismo⁶⁹”. Por se tratar de uma associação, não utilizamos aqui a tipologia de Mintzberg para caracterização da estratégia.

Para caracterização de seu escopo, também utilizamos os constructos de Fahey e Randall (1998):

- **Produto/Serviço:** interlocução com o poder público, troca de informações e recursos entre associados, orientação jurídica;
- **Cliente:** empresas associadas;
- **Geográfico:** estadual, sob a orientação da ABAV nacional;
- **Vertical:** sob a orientação da ABAV nacional;
- **Stakeholders:** agências de viagem, hotelaria, companhias aéreas, centros de convenção, empresas de transporte, operadores de atrações turísticas, RIOTUR.

4.4.1. Alianças Estratégicas

Segundo o gestor entrevistado para esta pesquisa, de todos os atores-chave da rede de turismo, as agências de viagem são as que provavelmente mais lidam, comercialmente, com outros atores de turismo, perpassando praticamente todos os **tipos de alianças estratégicas**. Isto porque o seu produto é um agregado de serviços e produtos de terceiros - transporte, hospedagem, traslados, refeições, guias, ingressos, etc. Conquanto estas empresas se posicionem como fornecedores de produtos e serviços para ABAV/RJ, de fato, sob a perspectiva de rede, muitas delas se configuram como **complementadoras**, por aumentarem o apelo do produto da empresa focal, de modo a agregar valor para consumidores - por

⁶⁹ http://www.abav.com.br/texto.aspx?id=4&id_area=1 Acesso em: 19/07/2011.

exemplo, centros de convenções, hotéis, companhias aéreas. Por este motivo, agências de viagem precisam se relacionar com outros atores de turismo tanto no dia a dia de seu trabalho, quanto em nível estratégico, principalmente em busca dos seguintes recursos-chave: **capital político, capital informacional e talentos e habilidades**.

Faz-se aqui um aparte para esclarecimento acerca do termo “capital político”. O conceito de capital político foi desenvolvido no decorrer desta pesquisa, quando se percebeu que este era um tipo de recurso procurado por todas as associações e grandes empresas entrevistadas, assim como órgãos públicos. **Capital político** pode ser definido como uma força de influência que surge a partir da associação de interesses, com base no prestígio social, com vistas a assegurar resultados positivos junto a outras entidades, públicas ou privadas. O principal exemplo dá-se no nível das associações que, representando interesses de seus clientes, pleiteiam questões junto a órgãos governamentais. Frequentemente a busca de capital político é a missão precípua de associações. Outro exemplo de utilização de capital político é a união entre Prefeitura e associações para reivindicar ações ou oferecer propostas a outras esferas governamentais, organismos internacionais ou outras empresas de setores correlatos. Ou, ainda, pode ser exemplificada por outro fator identificado nesta pesquisa, em diferentes instâncias: o apoio institucional. **Apoio institucional** pode ser definido como declaração expressa de oferta de recursos de uma empresa ou aliança a uma terceira, com vistas a estabelecer aliança do tipo ganha-ganha. Um exemplo deste tipo de apoio, detalhado no item 4.5.2, dá-se quando gestor da Prefeitura, a pedido de representantes de setor, assina cartas de convite a instituições interessadas em promover eventos de grande porte no Rio de Janeiro. O apoio institucional é uma aliança cujo principal recurso-chave é o capital político.

No caso da ABAV/RJ, o capital político é um recurso buscado nas relações com clientes, as associadas, a partir do princípio de quanto maior o número de sócios, e quanto maior sua representação no total do mercado de agências de turismo, maior sua representatividade e, conseqüentemente, capital político. O relacionamento com **complementadoras** também é muitas vezes baseado na defesa de interesses comuns da rede de turismo, que pode ser alavancado pelo capital político.

Identificamos relacionamentos da ABAV/RJ com todos os atores-chave da rede de turismo **local**, assim como atores de atuação **global**, como companhias aéreas, promotoras de eventos internacionais e associações de agências de viagem do mundo todo. Estas alianças, em geral de **amplo escopo** no que tange a recursos-chave, e com **fortes conexões**, acontecem tanto em nível de turismo receptivo quanto de turismo emissivo.

Em nível nacional, a ABAV assinou recentemente protocolo de intenções⁷⁰ com a Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (Abracorp), configurando-se como **acordo de permuta** relativo a troca de informações (**capital informacional**) e participação mútua em eventos (**acordo de marketing em conjunto**).

Segundo o gestor da ABAV/RJ, três fatores colaboram para a intensificação das parcerias no setor de turismo: a presente atitude colaborativa dos governos municipal e estadual, sem disputas políticas; as oportunidades surgidas com as melhorias de infraestrutura na cidade, em preparação para os megaeventos; e a Copa e os Jogos em si, que promovem a imagem da cidade como destino turístico altamente cobiçado e aumentam a demanda por turismo de lazer e de negócios. Em suas palavras:

O que realmente fez diferença foi essa união políticas nos três níveis de governo. Porque fica muito difícil trabalhar quando o projeto de um é ignorado pelo outro, ou é até boicotado. Agora não, quando o projeto é bom, quando a ideia é bom, o diálogo tá aberto, os governos se apoiam, e aí nos apoiam também. (...) A Copa, os Jogos, tudo isso gera investimentos em infraestrutura, e na verdade nunca houve grande investimento para turismo no Brasil. Agora vamos ter. E a mídia que isso vai gerar é bom pra todo mundo, é mesmo um momento de virada para o turismo do Rio de Janeiro.

Segundo o mesmo gestor, estas oportunidades estão disponíveis para todos os agentes de viagem, mesmo considerando que, no período de duração dos megaeventos, apenas uma pequena parcela de agências selecionadas poderá trabalhar diretamente na Copa do Mundo e Jogos Olímpicos, devido a restrições impostas por FIFA e COI.

⁷⁰ Abav e Abracorp formalizam parceria de ações. http://panrotas.com.br/noticia-turismo/politica/abav-e-abracorp-formalizam-parceria-de-acoas_75815.html. Acesso em: 20/02/2012.

Outra característica da realização dos megaeventos é o aumento da oferta hoteleira, o que, na opinião do gestor da ABAV/RJ, tenderá a diminuir o nível das tarifas, considerado muito alto por ele. Em sua opinião, há uma demanda reprimida de turismo - pessoas que escolhem outros destinos porque o custo de hospedagem no Rio de Janeiro estaria excessivo, o que prejudica agências dedicadas ao turismo receptivo. O alto custo da hotelaria é apontado como fator potencial de perda de competitividade, em termos globais, para o turismo do Rio de Janeiro. O gestor da ABAV/RJ que entrevistamos diz:

O Rio não pode ficar conhecido lá fora como um destino turístico muito caro. Na verdade está caro por causa da taxa de câmbio, e também porque os hotéis estão cobrando tarifas muito altas, mais caras do que em muitas capitais da Europa. Isso as agências de viagem já estão sentindo, especialmente em relação a eventos, já tem gente preferindo ir pra outras cidades. A expectativa é que com tantos hotéis sendo construídos por aí, o preço possa cair.

O mesmo gestor ressaltou o papel da associação como interlocutor das agências de viagem, em geral pequenas e médias empresas, junto a órgãos governamentais. Sua proximidade com o turista, em várias etapas do turismo receptivo, inclusive no contato próximo de visitas guiadas, torna a ABAV/RJ especialmente capacitada para interceder junto a órgãos públicos por melhorias pontuais e localizadas. Estas reivindicações podem se relacionar a ordenamento de trânsito, sinalização de ruas, estacionamento, ordem urbana, etc.:

O guia de turismo é o cara que está na rua junto com o turista. É ele quem caminha pela cidade junto com o turista, e é ele quem mais vê as deficiências, é ele quem vai ouvir as reclamações. Então as agências sabem o que realmente se passa, mas nem sempre os órgãos ouvem a gente, nem todos se sensibilizam com as necessidades dos turistas.

A parceria da Prefeitura com a ABAV/RJ se dá principalmente no âmbito de promoção da cidade: **contratos/ acordo de promoção e propaganda** em feiras e eventos domésticos e internacionais. Não pudemos identificar nenhuma aliança com fim específico, que envolvesse a ABAV em papel de liderança e parceria com a Prefeitura. Mas, de fato, o relacionamento com a Prefeitura existe desde a fundação da associação, conforme confirmado em entrevista e formulário aplicado a gestores da Prefeitura.

Fazemos uma pausa para esclarecer a análise apresentada no Quadro 13, que se baseia nos construtos do referencial teórico (item 2.4.2, “Listas de referências, constructos e indicadores do SNA Global”). Todos os quadros das empresas analisadas seguem o mesmo padrão. Estes resultados advêm dos seguintes dados:

- Formulário para gestores da rede privada, com entrevista para esclarecimentos, nos quais foram obtidas as respostas para as características das alianças entre a empresa sob análise e seus clientes, fornecedores, complementadores, ONGs, entidades governamentais, além de análise documental e telematizada, conforme a necessidade.
- ***No caso da aliança com a Prefeitura, a análise foi feita a partir da comparação entre as respostas fornecidas pelo(s) gestor(es) da empresa e as respostas dos gestores da Prefeitura.***
- Na maior parte das vezes os resultados obtidos sobre alianças da Prefeitura foram convergentes. Quando não o foram, porém, os dados foram analisados qualitativamente, de forma a esclarecer o motivo da diferença de percepção. Nestes casos a divergência é apontada e discutida.
- Os itens relativos a escopo das alianças (amplo, restrito, em termos de quantidade de parceiros), e a escopo geográfico (local/regional; global/internacional) não se aplicam à Prefeitura, e por isso foram preenchidos com N/A - Não se Aplica.
- As respostas completas sobre alianças com a Prefeitura, discriminadas por empresa, estão no item 4.14 (“Egorrede da Prefeitura”).

Voltando ao caso em tela, apresentamos no Quadro 17 o resultado encontrado sobre as alianças estratégicas entre a ABAV/RJ e atores-chave da rede de turismo⁷¹, com base nos formulários preenchidos e pelas entrevistas realizadas com um gestor da ABAV/RJ e com 11 gestores da Prefeitura, e também nos dados

⁷¹ Nesta pesquisa classificamos sete tipos de atores-chave: clientes, fornecedores, concorrentes, complementadores, ONGs, entidades governamentais (exceto Prefeitura) e Prefeitura. A partir dos formulários identificamos quais destes se constituíam alianças estratégicas para as empresas/associações analisadas, e portanto excluímos dos quadros-resumo os atores com pouca relevância estratégica. No caso da ABAV/RJ, excluímos fornecedores, concorrentes e ONGs.

coletados no *website* da instituição (veja: <http://www.abavrio.com.br/72>). Todas as análises foram feitas a partir do referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Alguns itens encontram-se em branco, pois não foram obtidos dados suficientes ou conclusivos para classificá-los.

	Clientes	Complementadores	Entidades Gov.	Prefeitura
Tipo de Aliança	(1) Contrato associativo (2) Acordo de promoção de destino (3) Contrato de coprodução de serviços e produtos	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Acordos de permuta de informações (3) Acordo de <i>marketing</i> em conjunto	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Acordo de compartilhamento de ativos (3) Consultivo	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Consultivo
Estrutura				
Escopo das Alianças	Amplio	Restrito	Restrito	n/a
Escopo Geográfico	Global	Global	Regional	n/a
Composição				
Recursos-Chave	(1) Capital político (2) Capital informacional (3) Recursos financeiros	(1) Capital informacional (2) Capital político (3) Recursos tecnológicos (4) Inovação	(1) Capital político (2) Recursos financeiros (3) Capital informacional	(1) Acesso a ações conjuntas de <i>marketing</i> (2) Melhorias infraestrutura urbana (3) coordenação de ações que aumentam demanda turística
Volume	Abundante	Abundante	Satisfatório	Satisfatório
Acesso	Fácil		Difícil	Difícil
Modalidade				
Conexão	Forte	Média	Média	Fraca
Natureza	Colaborativa	Colaborativa/ Oportunística	<i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>

Quadro 17 - Características das Alianças e Outras Ligações da ABAV/RJ com seus Parceiros-Chave.

Fonte: elaboração nossa.

4.4.2. Desempenho da Aliança

A declaração de missão da ABAV/RJ estipula que a organização deve defender os interesses dos agentes de viagem, com destaque para ações de capacitação. Não tivemos acesso, porém, a dados conclusivos acerca de cursos de

⁷² Acesso em: 20/02/2012.

qualificação de mão de obra. Já sua visão menciona representatividade política e associativa, e neste caso podemos avaliar o desempenho com os dados coletados. De fato, em termos de associação de agências de viagem, a ABAV/RJ é a maior interlocutora com a Prefeitura, com a qual estabelece aliança estratégica relevante e duradoura, e com outros órgãos governamentais, como TurisRio e Embratur, conforme apurado no levantamento de percepções.

A aliança da ABAV/RJ com a Prefeitura dá-se primariamente via RIOTUR, em assuntos relacionados principalmente a eventos e promoção da cidade. Contudo, um dos seus capitais mais preciosos, o informacional - isto é, o conhecimento das necessidades dos turistas em seu dia a dia pela cidade - não é aproveitado em nenhuma aliança estratégica com ente governamental. O que surgem, ocasionalmente, são demandas pontuais de infraestrutura urbana para outros órgão da Prefeitura, muitas vezes intermediadas por RIOTUR ou outros atores-chaves de turismo, como a ABIH-RJ. Ou seja, afora o contato próximo com a RIOTUR, considera-se que um recurso-chave da ABAV/RJ não está sendo utilizado plenamente na aliança estratégica com a Prefeitura, pois estes recursos seriam melhor explorados dentro da competência de outros órgãos municipais.

Como órgão associativo, além de agregar grande número de agências, também promove, junto com a ABAV Nacional, a maior feira de turismo do Brasil. A 40ª. Feira das Américas, a ser realizada pela ABAV Nacional em outubro de 2012, ocupará no Riocentro um espaço 12% maior do que nos anos anteriores.

Sua participação no mercado de turismo é difícil determinar, e não obtivemos dados para avaliar seu desempenho em relação a outros anos, mas há evidências de sua representatividade e relevância. Por exemplo, no Sambódromo, em 2012, a ABAV/RJ ofereceu apoio logístico a aproximadamente 7.000 turistas, a maioria estrangeiros, o que corresponde a 9% da ocupação total da estrutura. Este número de pagantes, nos setores 7, 8 e 9, equivalem a quase 30% do faturamento do Sambódromo, segundo o presidente da ABAV/RJ George Irmes no *website* da instituição (veja: ABAV-RJ oferece apoio logístico no Sambódromo. <http://www.abavrio.com.br/artigos.asp>⁷³).

⁷³ Acesso em: 20/02/2012.

4.5. ABEOC-RJ

A Associação Brasileira de Empresas de Eventos foi fundada em 1977, com a finalidade de coordenar, orientar e defender os interesses de suas associadas: empresas organizadoras, promotoras e prestadoras de serviços para eventos. Tem representação em 18 estados, em entidades que atuam localmente.

Para esta pesquisa, entrevistamos e aplicamos formulários a duas gestoras da ABEOC-RJ, ambas também proprietárias de empresas de promoção de eventos.

Seguindo a orientação da Fahey e Randall (1998), utilizamos a declaração de objetivos da organização como forma de caracterizar sua estratégia. No que o *website* da ABEOC Nacional descreve como “Principais Objetivos”, podemos identificar sua missão e valores⁷⁴:

- Defender os interesses das associadas, tornando a atividade de organização e prestação de serviços em eventos reconhecida, valorizada e respeitada perante o mercado e as entidades institucionais e órgãos públicos;
- Promover e incentivar as relações entre suas associadas no sentido de possibilitar intercâmbio técnico e comercial através da promoção, realização e apoio de encontros, reuniões, eventos, cursos, projetos e similares;
- Orientação de interessados em como proceder para atuar na área de eventos de acordo com a legislação;
- Estímulo à prática de atividades com um elevado sentido ético nas relações entre as associadas e, entre essas e o mercado.

Para caracterização de seu escopo, recorremos aos constructos de Fahey e Randall (1998):

- **Produto/Serviço:** interlocução com o poder público, troca de informações e recursos entre associados;
- **Cliente:** empresas associadas;
- **Geográfico:** estadual, sob a orientação da ABEOC nacional;
- **Vertical:** sob a orientação da ABEOC nacional;

⁷⁴ <http://www.abeoc.org.br/quem-somos/> Acesso em: 10/01/2012.

- **Stakeholders:** agências de viagem, hotelaria, companhias aéreas, centros de convenção, empresas de transporte, operadores de atrações turísticas, RIOTUR.

4.5.1. Alianças Estratégicas

A partir da aplicação de formulário e entrevistas a duas gestoras da ABEOC/RJ, obtivemos dados acerca dos vários relacionamentos que a associação estabelece com a rede de turismo.

De todos os atores da rede de turismo, as agências promotoras de eventos e congressos estão entre os que mais subcontratam serviços: salão, sistema audiovisual, traslados, tradução (escrita e/ou oral), bufê, panfletaria, brindes variados (canetas, mochilas, *pen drives*, etc), sinalização (*banners*, cartazes), flores, paisagismo, cooperativas de táxi, tendas, ventiladores, gerador de energia, entre muitos outros.

Os promotores de eventos precisam se relacionar com praticamente toda a cadeia: hotéis, transporte, guias de turismo, restaurantes, pontos turísticos, companhias aéreas, promotores de destino. Por conseguinte, a fim de prestar melhores serviços a suas associadas, com redução de custos financeiros e de negociação, a ABEOC-RJ busca estabelecer **alianças de longo prazo**, com **contratos de fornecimento de serviços e produtos**. Seus **fornecedores** mais estratégicos são os centros de convenção, com destaque para o hotel Windsor Barra, especializado em turismo de negócios e eventos, o Centro de Convenções Sul América, considerado de média capacidade, e o Riocentro, de grande porte. Estas parcerias são feitas principalmente por meio de **contratos de comercialização**, e por **acordos de marketing conjunto** (que habitualmente envolvem a ABIH-RJ) que garantem preços mais baixos para eventos que vêm para o Rio de Janeiro pela primeira vez.

Dentre os seus **complementadores**, se destacam as parcerias estratégicas com hotéis de alto padrão e com as companhias aéreas, com os quais negocia preços e condições favoráveis, em **acordos de vendas/marketing em conjunto**. Essas parcerias também se dão com outras associações ou empresas de eventos, especialmente as internacionais, que contactam a ABEOC-RJ, **com contrato de**

comercialização, como forma de obter **capital informacional** e **recursos físicos** para realização de evento no Rio de Janeiro.

A ABEOC-RJ considera que as alianças estratégicas tanto com a Prefeitura, especialmente via RIOTUR, quanto com outros atores-chave de turismo, são muito importantes para sua estratégia. Esta importância aumenta com a proximidade dos megaeventos, que aumentam a visibilidade do Rio de Janeiro e proporciona incentivo para fortalecimento das alianças existentes e surgimento de novas. Uma dificuldade apontada, porém, é a impossibilidade de realizar eventos nas datas específicas tanto da Copa do Mundo quanto dos Jogos, por falta de quartos disponíveis e por obrigação contratual, no caso dos Jogos de 2016. Em entrevista, uma das gestoras da ABEOC/RJ entrevistadas menciona a importância de se enfatizar a promoção da cidade a fim de maximizar os ganhos para a rede:

Realmente esses megaeventos estão dando uma sacudida no mercado. Pra nós, eles têm um lado bom e um lado ruim. O lado bom é que aumentam a visibilidade da cidade. Há uma questão de *status* de visitar uma cidade olímpica, uma cidade que está na moda. As pessoas que vêm para um congresso, uma feira, gostam de voltar pra casa dizendo que conheceram o Rio antes da Copa, que estão vendo as transformações. O lado ruim é que nas datas específicas vai estar tudo reservado, os hotéis lotados, fica totalmente impossível trabalhar naqueles dias. Mas acho que compensa com o aumento da demanda nas outras datas. É por isso que a gente tem que trabalhar pra promover muito a cidade, e isso nós não podemos fazer sozinhos, é um esforço de todo mundo do turismo.

4.5.2.

Aliança Estratégica em Foco: Apoio Institucional a Eventos

A fim de atrair eventos internacionais de grande porte, que atraem turistas de alto poder aquisitivo, frequentemente a ABEOC-RJ solicita à RIOTUR carta formal de apoio institucional, assinada pelo Secretário, autoridade máxima do órgão. O texto da carta assegura os organizadores que, no que concerne a Prefeitura do Rio de Janeiro, o evento será muito bem-vindo. Dependendo do evento, a carta pode ser assinada pelo próprio Prefeito. A gestora da ABEOC-RJ dá mais detalhes:

É só mesmo uma cartinha, assinada pelo secretário de Turismo ou pelo subsecretário, dizendo que a cidade terá grande honra em receber o evento, aí oferece apoio, etc. Isso é muito legal, dá muito prestígio. Os estrangeiros ficam encantados, outras cidades não fazem isso, então eles ficam surpresos, adoram. Eles se sentem mais seguros porque a Prefeitura está envolvida, acham que vai

fazer alguma diferença, embora na prática não faça diferença alguma. Mas isso com certeza ajuda a trazer grandes eventos, é um diferencial importante.

O **apoio institucional**, representado pela carta, e cujo recurso-chave principal é o **capital político**, confere vantagem competitiva para o Rio de Janeiro, e constitui-se aliança estratégica **colaborativa** e **explorative**.

A caracterização das alianças estratégicas da ABEOC-RJ, conforme analisada a partir dos formulários e entrevistas, e também do *website* da instituição (veja: <http://www.abeoc.org.br>⁷⁵) está resumida no Quadro 18:

	Clientes	Fornecedores	Complementadores	Entidades Gov.	Prefeitura
Tipo de Aliança	(1) Contrato associativo (2) Acordo de promoção de destino (3) Contrato de coprodução de serviços e produtos	(1) Contrato/ acordo de fornecimento de insumos e/ ou serviços longo prazo	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Contrato de comercialização (3) Contrato de coprodução de serviços e produtos	(1) Apoio institucional (2) Copatrocínio para promoção de destino (3) Consultivo	(1) Apoio institucional (2) Copatrocínio em promoção de destino
Estrutura					
Escopo das Alianças	Amplio	Amplio	Amplio	Restrito	n/a
Escopo Geográfico	Local	Local	Global	Nacional	n/a
Composição					
Recursos-Chave	(1) Capital informacional (2) Capital político	(1) Recursos físicos	(1) Capital informacional (2) Recursos físicos	(1) Capital político (2) Capital informacional	Capital político
Volume	Abundante	Abundante	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório
Acesso	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil
Modalidade					
Conexão	Forte	Média	Média	Média	Média
Natureza	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Oportunística (2) <i>Exploitative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>

Quadro 18 - Características das Alianças e Outras Ligações da ABEOC-RJ com seus Parceiros-Chave.

Fonte: elaboração nossa.

4.5.3. Desempenho

Por se tratar de uma associação estadual, subordinada à federal, a ABEOC-RJ atua em dois âmbitos distintos - defendendo os interesses da classe em nível

⁷⁵ Acesso em: 10/01/2012.

federal, e defendendo os interesses das empresas associadas em nível estadual e municipal, no que enseja competição com as outras seccionais estaduais.

No depoimento da gestora da ABEOC-RJ, corroborado em entrevista por gestor da RIOTUR, muitos eventos de grande porte vieram pela primeira vez ao Rio de Janeiro sob a influência da imagem positiva conferida pela carta de apoio institucional. Como estes eventos recebem um pacote de vantagens para que escolham o Rio como cidade, que vão de descontos em hotelaria a passeios gratuitos, é difícil precisar em quais casos a carta de apoio foi fator decisivo. Porém, segundo ambos, os organizadores do evento visitantes sempre se demonstram bem impressionados com a iniciativa.

Outra forma de avaliar o desempenho da associação é pela análise do crescimento positivo do turismo de negócios/eventos nos anos de 2009 em diante, o que é feito em mais detalhes no item 4.14 (“Desempenho do Turismo”). Embora São Paulo ainda seja o maior destino de turismo de negócios e eventos no Brasil, o Rio de Janeiro vem aumentando sua participação neste mercado. A renovação do Hotel Nacional em São Conrado, que contará com centro de convenções, e a construção de um novo centro de convenções na Marina da Glória, reforçam a percepção de que o setor de eventos está dinâmico, com expectativa de mais crescimento.

4.6. ABIH-RJ

A ABIH-Nacional é uma entidade empresarial associativa, sem fim lucrativos, que atua como representante de meios de hospedagem de todos os portes, classificações e regiões do Brasil. Com sede em Brasília, atualmente representa os interesses coletivos do setor de hotelaria em nível nacional.

A seccional do Rio de Janeiro, ABIH-RJ, foco desta pesquisa, integra representantes do setor hoteleiro do Estado do Rio de Janeiro. Porém, a parte mais representativa de seus associados está no município do Rio, e sua atuação está muito ligada a questões da cidade, inclusive por esta ser, na maioria das vezes, porta de entrada do turista para outros destinos turísticos do Estado.

A estratégia da ABIH-RJ pode ser depreendida de sua declaração de missão e valores, segundo Fahey e Randall (1998). De fato, a missão e os valores da

associação estão expressos de forma resumida em seu *website*, e sua atuação de mais destaque é “Lado a lado com o Poder Público, Entidades de Turismo e Prefeituras, apoiando e pleiteando. Sempre atenta aos acontecimentos que interferem diretamente no setor hoteleiro.”⁷⁶

Descritos como “Objetivos” no *website*, podemos vislumbrar a missão da entidade:

- Amparar e defender os legítimos interesses da indústria hoteleira.
- Fomentar o desenvolvimento do setor, incrementando o turismo em todas as suas manifestações.
- Promover seminários, fóruns, cursos e eventos que propiciem o aprimoramento técnico do segmento.
- Manter serviços de utilidade aos seus associados.

Cabe destaque a declaração dirigida a fornecedores:

A ABIH-RJ acredita que os fornecedores têm que participar, diretamente, dos seus projetos. Procura uma aproximação com aqueles que buscam desenvolver serviços e produtos de qualidade e com preços competitivos.

Usando os constructos de Fahey e Randall (1998), podemos descrever a atuação da ABIH-RJ da seguinte forma:

- **Produto/Serviço:** intermediação junto ao poder público, facilitar circulação de informações, divulgar estatísticas, incentivar aprendizagem, promover o Rio de Janeiro como destino;
 - **Cliente:** os hotéis associados;
 - **Geográfico:** Estado do Rio de Janeiro;
 - **Vertical:** sob a orientação da ABIH Nacional;
- Stakeholders:* hotéis (associados ou não), agências de viagem, eventos e congressos, fornecedores, Prefeitura.

4.6.1. Alianças Estratégicas

A ABIH-RJ se relaciona, em diversos níveis de intensidade, com a maioria dos atores-chave da rede de turismo no Rio de Janeiro, assim como estabelece

⁷⁶ <http://www.abihRJ.com.br/home/br/institucional/1/sobre-abih> Acesso em: 22/09/2011.

alianças estratégicas com as três esferas de governo. Em entrevista para esta pesquisa, o presidente da ABIH-RJ ressalta a importância do ambiente da cidade para o turismo e a hotelaria:

A hotelaria tem um conceito diferente de outros negócios: o turismo é municipal. Ninguém sai de uma cidade para ir para um hotel. Há poucas exceções, talvez resorts, mas no geral a pessoa sai de uma cidade para ir para outra cidade. O hotel é um equipamento urbano que tem que interagir muito com o município. Com o Estado, interage mais em relação à segurança.

A principal aliança estabelecida com seus **complementadores** é o **copatrocínio para promoção de destino**, e que geralmente envolve RIOTUR, RC&VB, ABAV, ABEOC, companhias aéreas, entre outros. Estes relacionamentos existem há décadas e envolvem diferentes escopos. Com o objetivo de garantir um calendário de eventos estável por todo o ano, e para atrair novos eventos/congressos, a ABIH intermedia e facilita. O presidente da associação esclarece:

Hoje a ABIH tem políticas de eventos. Se alguém quer trazer um evento anual, que nunca veio ao Rio de Janeiro, nós oferecemos diárias mais baratas para atrair. E, se for o caso, combinamos com o Riocentro para que também seja oferecido um preço especial. O mesmo com pacote de eventos.

Nas ações de promoção de destino, disponibiliza quartos de hotel para equipes de jornalismo que divulguem internacionalmente a cidade e, em parceria com a RC&VB, participa com **copatrocínio** do projeto Botequim do Rio, descrito em detalhes no item 4.10.2.

Com associações como a ABEOC, ABAV e BITO⁷⁷ são estabelecidos diversos tipos de acordos de garantia de oferta de serviços, com diversos **acordos de comercialização** dos hotéis associados com as outras entidades. São relacionamentos duradouros que visam atender a demandas de turismo (lazer, negócios, eventos de diversos portes), garantindo quartos de hotel mesmo em momentos de alta demanda.

Com a Fecomércio-RJ, uma **complementadora**, a principal parceria é um **contrato de pesquisa**, relativo às estatísticas mensais de ocupação hoteleira.

⁷⁷ BITO - Brazilian Incoming Travel Association. <http://www.bitto.com.br/paginas/index1.asp>
Acesso em: 14/02/2011.

Além disso, estabelece parcerias com diversos estabelecimentos de ensino, o que pode ser caracterizado como **acordo de fornecimento de serviços de longo prazo**, e o principal recurso-chave é a **habilidade**. As empresas envolvidas, conforme descritas no *website* da Associação, são: Aliança Francesa, Curso de Idiomas IBEU, Curso de Idiomas Yázigi, Universidade Estácio de Sá, Universidade Veiga de Almeida, Universidade Candido Mendes, IBMR- Laureate International Universities e Senac para graduação em Gestão de Turismo ou Hotelaria.

Todos os seus **clientes** se associam por meio de **contrato associativo**, o que lhes garante acesso a todos os recursos da Associação, como apoio jurídico, convênios com instituições de ensino, acesso a estatísticas e dados do setor, fóruns de temas do setor, entre outros. Os principais conteúdos dessa aliança estratégica são: **capital político** (aumento do poder de influência), **capital informacional** e **recursos financeiros**. Esta aliança tem características de *explorative* porque soma a diversidade das empresas associadas, de vários portes, atendendo a diferentes nichos de mercado, sob uma Associação fortemente ligada aos outros atores-chave de turismo. Isto proporciona grande dinamismo e aproveitamento das forças e oportunidades, de forma a fomentar inovação e busca de novos conhecimentos.

A proximidade com os megaeventos intensificou a aproximação da Associação com entidades de hotelaria de cidades como Johannesburgo e Londres. Sobre este assunto, o presidente da Associação diz:

Na África do Sul nós quisemos saber sobre o antes e o depois da Copa, então conversamos com a associação de hotéis deles lá. Eles nos contaram experiência com sistema de reservas de diárias durante a Copa. Eles tiveram muitos problemas, então é importante a gente saber isso e poder passar pros hotéis.

Os debates sobre a implementação de nova matriz de classificação de hotéis levou à aproximação com associações de turismo de Foz do Iguaçu, Barcelona e Buenos Aires, em busca de **capital informacional**.

Além disso, a ABIH-RJ mantém contato permanente com outras associações de turismo (e não somente hotelaria, pelo que está ligada pela ABIH-Nacional) em todo o Brasil. Segundo o gestor entrevistado, os contatos com fóruns do setor, com destaque para o FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), são frequentes e lidam com questões comuns a todos os operadores de

turismo: usos sustentáveis de energia, redução de custos, aeroportos, etc. A ABIH-RJ contacta com estes atores a fim de buscar **inovação** e **habilidades**.

Com base nos dados coletados na entrevista e no formulário, além da pesquisa em seu *website* (veja: <http://www.abih-rj.com.br/>)⁷⁸ e em diversos órgãos de notícias, podemos afirmar que suas alianças com seus **complementadores** são **globais**, com fácil **acesso** e **volume abundante de recursos**.

Com os seus **fornecedores**, as parcerias mais comuns da Associação, conforme revelado na entrevista, são **contratos de fornecimento de insumos e/ou serviços longo prazo**, especialmente para largo volume de *commodities* que atendem necessidades recorrentes dos hotéis associados.

A caracterização das alianças estratégicas da ABIH-RJ, analisada a partir de levantamento de percepções realizado com a Associação e com os outros atores-chaves abordados, e na pesquisa documental, está resumida no Quadro 19:

	Cientes	Fornecedores	Complementadores	Entidades Gov.	Prefeitura
Tipo de Aliança	(1) Contrato associativo (2) Acordo de promoção de destino (3) Contrato de coprodução de serviços e produtos	Contrato/ acordo de fornecimento de insumos e/ ou serviços longo prazo	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Contrato de pesquisa (3) Acordo de fornecimento de serviços de longo prazo	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Acordo de compartilhamento de ativos (3) Consultivo	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Consultivo
Estrutura					
Escopo das Alianças	Amplo	Restrito	Amplo	Amplo	n/a
Escopo Geográfico	Local	Local	Global	Local	n/a
Composição					
Recursos-Chave	(1) Capital político (2) Capital informacional (3) Recursos financeiros	(1) Insumos	(1) Capital informacional (2) Talentos e habilidades (3) Capital político (4) Recursos financeiros	(1) Recursos físicos (2) Capital informacional	(1) Acesso a ações conjuntas de <i>marketing</i> (2) Melhorias infraestrutura urbana (3) coordenação de ações que aumentam demanda turística
Volume	Abundante	Satisfatório	Abundante	Satisfatório	Satisfatório
Acesso	Fácil		Fácil	Fácil	Fácil
Modalidade					
Conexão	Forte	Média	Forte	Média	Forte
Natureza	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>

Quadro 19 - Características das Alianças e Outras Ligações da ABIH-RJ com seus Parceiros-Chave.

Fonte: elaboração nossa.

⁷⁸ Acesso em: 22/09/2011.

4.6.2.

Aliança Estratégica em Foco: “Pacote Olímpico”

Durante o processo de seleção da cidade-sede dos Jogos Olímpicos de 2016, as cidades candidatas tiveram de apresentar projetos em que detalhavam sua situação presente em diversos temas, como transportes, segurança, meio ambiente, saúde. Além disso, estabeleceram metas relativas a garantias financeiras, apoio institucional, transporte e instalações esportivas, como o Parque Olímpico. Estes compromissos, descritos no Dossiê de Candidatura enviado ao Comitê Olímpico Internacional (COI), em fevereiro de 2009, foram formulados pelas três esferas governamentais, com o envolvimento de diversas entidades do setor privado.

Representantes da rede hoteleira demonstraram seu apoio com a formulação de um documento de garantias no qual se comprometiam a aumentar a oferta de acomodações no Rio de Janeiro, de forma a atingir a cota mínima exigida pelo COI de 40.000 quartos com padrão de 3 a 5 estrelas. Este documento foi entregue em evento com a presença do Ministro do Turismo Luiz Barretto e teve como objetivo demonstrar ao COI que a candidatura da cidade aos Jogos Olímpicos era um desejo de diversos setores da sociedade brasileira⁷⁹.

A necessidade de aumentar o número de quartos de hotel no Rio de Janeiro ensejou iniciativa da Prefeitura do Rio de incentivar investimentos privados em novos hotéis, por meio de regras urbanísticas específicas e de benefícios fiscais temporários direcionados a novas construções hoteleiras. Com este objetivo, o poder executivo municipal encaminhou à apreciação da Câmara dos Vereadores dois projetos de lei, denominados “Pacote Olímpico”.

Segunda a gestora da Secretaria de Urbanismo, que esteve diretamente envolvida na elaboração do Pacote Olímpico, em entrevista para esta pesquisa, foram ouvidos todos os atores-chave da rede de hotelaria. Estes atores estavam representados pelos proprietários de hotéis-líderes e pelo presidente da ABIH-RJ, que demonstraram grande interesse pelo projeto e fizeram sugestões. Os empresários indicaram à Prefeitura, em reuniões frequentes com a Secretaria de Urbanismo e com o Prefeito, quais incentivos e prazos seriam bem recebidos pelo mercado e que de fato promoveriam investimentos novos em hotelaria. Da mesma

⁷⁹ O evento foi em 30/10/2008. <http://www.rio2016.org.br/rio-2016-agora/rede-hoteleira-fecha-compromisso-com-a-candidatura-rio-2016>. Acesso em: 30/11/2011.

forma, debateram com a Secretaria de Urbanismo quais seriam os parâmetros aos quais teriam que se adequar de forma que pudessem estar aptos a receber os benefícios. Esta parceria é confirmada por Alfredo Lopes, presidente da ABIH-RJ, em entrevista à imprensa em 17 de outubro de 2011⁸⁰:

A Prefeitura editou um pacote olímpico, que foi elaborado de forma cirúrgica pela Secretaria de Urbanismo, com a participação da iniciativa privada, atingindo perfeitamente as metas. Nós já temos hoje cerca de 4.800 quartos licenciados para início imediato e praticamente 6.500 quartos em análise. Então, nós esperamos até superar essa marca de 10 mil quartos para as Olimpíadas.

O “Pacote Olímpico” possibilitou a construção de hotéis em áreas da cidade onde antes não era permitido, como a Avenida das Américas na Barra da Tijuca, desde que se respeitasse o gabarito máximo de seis pavimentos. Este limite foi objeto de intensa negociação entre Prefeitura e a rede hoteleira, que pretendia construir hotéis mais altos, inclusive para compensar a escassez de terrenos. Este aspecto da negociação foi apontado pelo Prefeito Eduardo Paes em discurso⁸¹:

Eu queria agradecer à ABIH e a todo o setor turístico por essa crença na nossa cidade. Vamos continuar trabalhando para facilitar a vida daqueles que querem empreender no RJ. Pela primeira vez temos uma legislação para incentivar hotel que não permite gabarito alto. Porque na história do Rio era sempre assim: quando se fazia uma legislação urbanística para se incentivar hotel, o cara construía três vezes mais andares. Não é necessário que se construam apart-hotéis, que acabam com a ambiência da cidade, e nem precisamos abrir mão de padrões urbanísticos quando medidas inteligente e cirúrgicas já têm uma resposta boa em termos de investimentos. Isso prova que não é preciso subir prédios altíssimos para atender a hotelaria.

Segundo Alfredo Lopes, em entrevista para esta pesquisa, o Pacote Olímpico pode ser considerado bem-sucedido, com resultados tangíveis:

O Pacote Olímpico atendeu às expectativas, tanto é que temos 5.800 quartos sendo construídos. Porém, o Rio é espremido entre o mar e a montanha. A hotelaria ficou congelada 30 anos por causa da violência. Então a especulação imobiliária já dominou todos os terrenos disponíveis na Zona Sul. Além disso, outros estão sob APAC. Só sobra a Barra. Na Av. Sernambetiba só havia 8 lotes, apesar de parecer que é uma praia muito grande, com muito espaço. Agora temos

⁸⁰ Turismo bate recorde na cidade com novos e repaginados hotéis. <http://www.cidadeolimpica.com/turismo-bate-recorde-na-cidade-com-novos-e-repaginados-hotéis/> Acesso em: 30/11/2011.

⁸¹ Seminário “Rio de Janeiro: uma nova era na hotelaria carioca” □. <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?article-id=2053048>. Acesso em: 28/11/2011.

novas áreas de desenvolvimento na Barra, espaços para hotéis, com no máximo 6 pavimentos.

O gestor da ABIH enfatiza que o Porto Maravilha abre novos espaços para a hotelaria:

Para a Zona Sul não houve solução, e hoje não há como colocar mais quartos ali. Algo que nasceu, que não tinha, foi o Porto Maravilha, uma área maravilhosa. Nenhuma cidade errou ao revitalizar o seu porto. E ali podem ser construídos hotéis com 20, 30 pavimentos, e o futuro vai ser ali.

A Lei Complementar nº 44-A/2010, parte do “Pacote Olímpico”, define parâmetros urbanísticos e normas de uso e ocupação do solo, autoriza operação interligada⁸², estabelece incentivos para a ampliação da capacidade de hospedagem e autoriza a alienação de imóveis específicos (inclusive a antiga fábrica da Brahma), tendo em vista a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. Os benefícios da lei abrangem hotéis, *resorts*, pousadas e albergues, com condições específicas para cada região da cidade, inclusive as não tradicionalmente turísticas, como Realengo, Guaratiba e Porto do Rio de Janeiro.

Esta lei possibilitou a expansão do Sambódromo, de 60.000 para 78.840 lugares, com a implosão da antiga fábrica da Brahma⁸³ (veja: [http://www.ambev.com.br/pt-br/imprensa/noticias/2011/02/01/projeto-sambodromo-ambev-e-parceira-da-prefeitura-do-rio.](http://www.ambev.com.br/pt-br/imprensa/noticias/2011/02/01/projeto-sambodromo-ambev-e-parceira-da-prefeitura-do-rio))

A alteração nos padrões urbanísticos permitiu que a Ambev construísse três torres de até onze andares, e outra de até 80 metros. Em contrapartida, a Ambev custeou a construção de novos setores de arquibancadas, camarotes e frisas, finalizada em janeiro de 2012. Estas intervenções ampliaram a infraestrutura do Sambódromo, que sediará a largada e a chegada da Maratona Olímpica da prova de Tiro com Arco nos Jogos Olímpicos Rio 2016, e que depois de décadas corresponderá ao projeto originalmente concebido por Oscar Niemeyer.

A Lei 716/2010, de 25 de outubro de 2010, também parte do “Pacote Olímpico”, institui incentivos e benefícios fiscais para a construção e o funcionamento de instalações destinadas a hotéis, pousadas, *resorts* e albergues.

⁸² Operação interligada é a alteração de parâmetros urbanísticos vigente, mediante contrapartida dos interessados, calculada proporcionalmente à valorização acrescida ao empreendimento projetado.

⁸³ Acesso em: 28/11/2011.

As medidas principais são isenção de ITBI (Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis e de Direitos a Eles Relativos, Realizada Inter Vivos, por Ato Oneroso) até 2012; isenção de IPTU (Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana) durante a obra até a emissão de “habite-se”; alíquota de 0,5% de ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza) para serviços relacionados à construção e à reconversão de hotéis, pousadas, *resorts* e albergues, entre outras medidas de incentivos específicas para negócios e serviços direcionados para a Copa do Mundo de 2016 e os Jogos Olímpicos de 2016.

Estes benefícios fiscais estão sendo aproveitados na construção de hotéis em toda a cidade, principalmente na região do Porto Maravilha e da Barra da Tijuca.

4.6.3. Desempenho da Aliança

O desempenho da associação pode ser medido pelos investimentos resultantes do “Pacote Olímpico”, que são bastante positivos, e que se configuram como consequência direta da atuação da ABIH-RJ. Com vistas aos próximos eventos, estão sendo intensificadas diversas ações de copatrocínio de promoção de destino, com destaque para o Botequim do Rio, o que demonstra que o setor hoteleiro investe em promoção preferencialmente por meio de sua associação.

Outra atuação de destaque da ABIH-RJ é junto à mídia. Em temas relativos a turismo, frequentemente seu presidente e diretores são acessados para emitir declarações em nome da hotelaria carioca e, por vezes, de todo o setor de turismo.

A intensa participação da ABIH-RJ em fóruns de turismo, governamentais ou não, conforme detectado nesta pesquisa, demonstra sua ênfase em parcerias com vários escopos.

Em entrevistas com gestores do setor de turismo, diversas vezes a ABIH foi mencionada como interlocutor principal com a Prefeitura e o Estado, mesmo em pleitos que não envolviam diretamente a hotelaria.

4.7. Companhias Aéreas

As companhias aéreas são atores-chave da rede de turismo, e atração de novas rotas e o aumento das já existentes são fundamentais para o aumento do fluxo de turismo.

Em nossa análise, focamos especificamente a aliança entre Prefeitura e Emirates porque foi um relacionamento iniciado pela própria Prefeitura e que gerou resultados positivos dentro do período de análise desta pesquisa, de 2009 a 2011. Além disso, foi a única companhia que efetivamente iniciou voos ao Rio de Janeiro neste período. Todas as outras companhias, conforme demonstrado no item 4.14, (“Desempenho do Turismo”), ou aumentaram frequência de voos ou retornaram à cidade depois de hiato.

Na impossibilidade de abordar cada uma das empresas, e porque o relacionamento da Prefeitura se dá no nível das companhias, e não em nível de associação, selecionamos a Emirates como exemplo de aliança estratégica entre a Prefeitura e uma companhia aérea.

4.7.1. Emirates

A Emirates é uma companhia aérea com base em Dubai, com atuação em 60 países e 100 destinos. Fundada em 1985, é hoje uma das principais ligações do Oriente Médio com o mundo, atuando em transporte de passageiros e de carga⁸⁴. Atua no Brasil desde 2007, com voos diretos São Paulo - Dubai, com ocupação média de 80%⁸⁵.

No *website* da companhia (Veja: http://www.emirates.com/br/portuguese/about/the_emirates_group.aspx⁸⁶) não há declaração expressa de missão, visão ou objetivos, mas estes podem ser depreendidos de frases da descrição da empresa e de seu histórico:

- “Não importa se é o seu primeiro voo ou apenas o mais recente, trabalhamos para prever todas as necessidades do passageiro”.

⁸⁴ The Emirates Group. <http://www.theemiratesgroup.com/english/our-brands/air-transportation/emirates-airline.aspx>. Acesso em: 02/01/2012.

⁸⁵ Emirates lança voo Rio-Dubai para trade fluminense. http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/emirates-lanca-voo-rio-dubai-para-trade-fluminense_68113.html. Acesso em: 02/01/2012.

⁸⁶ Acesso em: 30/01/2012.

- “Conheça uma das empresas aéreas mais inovadoras e de maior crescimento no mundo”.
- “Compromisso com o mais alto padrão em tudo o que fazemos”.
- “Manter nosso crescimento explosivo enquanto trabalhamos para prover o melhor serviço da indústria é o segredo do sucesso da Emirates”

Por todo o *website* são enfatizadas a qualidade do serviço de bordo e da gastronomia, a ampla gama de entretenimento, a frota de aviões novos, a elegância dos espaços e os 400 prêmios de excelência que a companhia obteve desde 1985. Além do mais, destaca-se a expansão agressiva da empresa para rotas de todo o mundo: mais de 100 destinos em 6 continentes, com lucro positivo desde seu terceiro ano de operação. A empresa se posiciona como prestadora de serviço *premium*, para passageiros de lazer e de negócios.

Por isto, utilizando-nos dos constructos de Mintzberg (1998), podemos afirmar que a Emirates empreende **estratégia de diferenciação por qualidade de amplo escopo**.

Utilizando os constructos de Fahey e Randall (1998), encontramos os seguintes resultados:

- **Produto/Serviço:** transporte aéreo de passageiros e de carga; serviços de TI para companhias aéreas;
- **Cliente:** passageiros, empresas de exportação/importação;
- **Geográfico:** global;
- **Vertical:** horizontal;
- **Stakeholders:** clientes, aeroportos, outras companhias aéreas, rede de turismo, governo de Dubai.

4.7.2. Alianças Estratégicas

O levantamento de percepções com gestores da rede privada de turismo indicou que as companhias aéreas estabelecem poucas alianças com atores locais de turismo, à exceção daquelas que também atuam no ramo de venda de pacotes turísticos, como a TAM. Afora esta empresa, os relacionamentos costumam ser tênues, especialmente aqueles com companhias internacionais.

Em entrevista para esta pesquisa, o secretário de Turismo Antônio Pedro afirmou que o relacionamento com as companhias aéreas é mais pontual,

episódica, mas que trazer novos voos é muito importante pois estas empresas usam a imagem do Rio de Janeiro no *marketing* de suas novas rotas.

No levantamento de percepções junto a atores privados de turismo, nenhum citou a Emirates especificamente como parceiro estratégico, embora todos enfatizassem a importância da vinda de voos para a promoção da cidade. Considerando que a empresa está há poucos meses atuando no mercado local, e que não aplicamos formulário ou fizemos entrevista com gestores da empresa, não obtivemos dados suficientes para mapear as alianças estratégicas da Emirates. A partir da análise dos objetivos declarados da empresa, da sua atuação, e de seu histórico, podemos considerar que a estratégia da Emirates envolve expansão mundial, inclusive no mercado sul-americano, e que o relacionamento com a Prefeitura almejou alcançar este objetivo. Além disso, por atuar globalmente, e devido às características únicas e complexas do mercado de companhias aéreas, julgamos que a análise de suas alianças estratégicas em nível global estaria distante do foco desta pesquisa. Por estes motivos, nossa análise focará no relacionamento desta empresa com a Prefeitura, no momento específico da entrada da empresa no mercado aéreo do Rio de Janeiro.

4.7.3. Aliança Estratégica em Foco: Atração de Voos, caso da Emirates

Apesar da importância de voos frequentes para o incremento de destinos turísticos, nem sempre houve incentivo governamental para possibilitar ou facilitar a atuação de companhias aéreas em nossos aeroportos.

De fato, em evento comemorativo sobre a vinda da Alitalia ao Rio de Janeiro, o Prefeito Eduardo Paes afirmou, em discurso⁸⁷:

Em 2007 tive um primeiro contato com a Alitalia, em viagem para Roma. Eu era Secretário de Estado de Turismo, e naquela viagem a Alitalia manifestou interesse de voltar para o Rio de Janeiro. Na época eles chegaram a fazer um pedido de *slot* aqui no Galeão, e o pedido foi negado. Não é que faltasse *slot* no Galeão, o que não tinha era balcão. E foi essa a resposta que a Alitalia recebeu, que não podiam voltar para o Rio porque não havia balcão. Mas coisas estão mudando, as pessoas estão mais atentas.

⁸⁷ Evento “Lançamento de Voos Diretos Rio de Janeiro - Roma”, Palácio da Cidade, Rio de Janeiro. Em 16/03/2011.

Em entrevista para esta pesquisa, uma gestora da Agência Rio Negócios detalhou o trabalho de sua agência com a companhia aérea Emirates. O relacionamento teve início a partir de contato da Rio Negócios com o gerente de vendas da Emirates no Brasil, Marcelo Abreu. O objetivo era apresentar motivos pelos quais o Rio de Janeiro deveria ser atendido pela Emirates, até então com voos apenas em São Paulo. Em suas palavras:

A gente que iniciou contato. Nós ligamos pra lá, procuramos saber com quem conversar, e aí dissemos que eles precisavam pra vir pro Rio de Janeiro. A gente considerou que era muito importante que eles viessem, porque não só trazem turistas, mas eles também trabalham com transporte de carga. Aí realmente valia muito a pena pra gente.

O voo direto para Dubai tem duas dimensões estratégicas: a conexão aérea direta do Rio de Janeiro com o Oriente Médio, pela primeira vez, e a possibilidade de incremento no transporte de carga, ramo em que a Emirates também atua fortemente. Isto é particularmente relevante devido ao crescimento do volume de exportações brasileiras para países do Oriente Médio (MDIC, 2012).

A gestora da Rio Negócios disponibilizou-se para atuar junto à Infraero, solicitando apoio e demonstrando interesse da Prefeitura na atração de mais voos para a cidade, caso claro de uso de **capital político**. O aspecto mais difícil da implementação, a conquista de espaço físico para aeronave e serviços no Aeroporto Internacional Tom Jobim, foi negociado diretamente entre a Emirates e a Infraero, segundo a gestora entrevistada:

Realmente a partir de certo momento toda a conversa passou a ser com a Infraero. Mas a gente acompanhava, queríamos saber como estava acontecendo. Quando eles negociavam, era com o apoio nosso, lá na Infraero sabiam que isso era uma vontade da Prefeitura, que a gente estava prestando atenção.

Como forma de incentivo e apoio, a Rio Negócios facilitou a divulgação na mídia, em conjunto com a RIOTUR, não só ofertando espaço publicitário em folheteria da Prefeitura, mas atraindo a mídia com a participação de autoridades municipais em eventos ao lado de executivos das empresas.

Pode-se considerar que, com a Prefeitura, a **conexão é fraca**, dado o baixo grau de comprometimento entre parceiros e a breve duração da aliança. Ressaltando-se que não aplicamos o levantamento de percepções com gestor da

Emirates, ainda assim foi-nos possível classificar a natureza da aliança como *exploitative*, por se ater aos recursos já existentes entre os parceiros.

A caracterização da aliança estratégica entre Emirates e Prefeitura, analisada a partir do levantamento de percepção com a gestora da Rio Negócios e pesquisa telematizada em órgãos de mídia, está descrita no Quadro 20:

Prefeitura	
Tipo de Aliança	(1) Apoio institucional (2) Acordo de promoção e propaganda
Composição	
Recursos-Chave	Acesso a capital político proporcionado por relacionamento
Volume	Satisfatório
Acesso	Fácil
Modalidade	
Conexão	Média
Natureza	(1) Oportunística (2) <i>Explorative</i>

Quadro 20 - Características das alianças e outras ligações da Emirates com a Prefeitura. Fonte: elaboração nossa.

4.7.4. Desempenho da Aliança

Para fins desta pesquisa, considerando seu escopo, utilizaremos a ocupação média de assentos da rota Rio-Dubai como indicador de sucesso da iniciativa. Sob este parâmetro, pode-se considerar que esta rota apresenta resultados positivos. Como o primeiro voo deu-se em 3 de janeiro de 2012, os dados são pouco conclusivos, pois se referem a poucos dias de funcionamento do serviço.

Em entrevista ao portal Mídia News (veja: <http://www.midianews.com.br/?pg=noticias&cat=21&idnot=74092>⁸⁸), na mesma semana do início da operação do voo ao Rio de Janeiro, um executivo afirma:

⁸⁸ Acesso em: 30/01/2012.

A companhia está otimista com o mercado brasileiro, de acordo com Thierry Antinori, vice-presidente executivo global de vendas da Emirates, e pode aumentar a oferta de assentos no Brasil se houver demanda. "Como o mercado está respondendo bem e temos muitos pedidos de aviões, podemos ampliar o número de assentos rapidamente", afirma.

Na mesma entrevista ao portal de notícias, o vice-presidente global de vendas da Emirates diz que a empresa também considera iniciar voos a partir de outras cidades do Brasil: "2012 é o ano do Rio, no ano que vem buscaremos outras alternativas".⁸⁹

4.8. Fecomércio-RJ

O Sistema Fecomércio-RJ (Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro) é composto da Fecomércio-RJ, Sesc Rio e Senac Rio, e é uma organização dedicada a representar os interesses do comércio de bens, serviços e turismo do estado. Como representante de 61 sindicatos patronais, atua junto aos poderes legislativo e executivo com as reivindicações do setor e desenvolve pesquisas e estudos próprios ou em parcerias.

O Senac Rio dedica-se à educação profissional, e oferece 25 mil vagas de cursos de qualificação técnica, graduação, pós-graduação, especialização e programas de educação a distância. Para o turismo, oferece cursos voltados a hospedagem, etiqueta, eventos sociais, guia de turismo, etc.

A Fecomércio-RJ empreende várias ações de responsabilidade social, como o Sem Limites, de qualificação para deficientes físicos; o Portal do Futuro, para jovens de 16 a 21 anos em situação de risco social; e o Senac nas Comunidades, que leva qualificação e noções de empreendedorismo a comunidades carentes, em parceria com ONGs e associações de moradores. O projeto Rio + Profissional se propõe a disponibilizar 240 mil bolsas de estudo até 2016.

⁸⁹ Brasileiros voam a Dubai para chegar a China, Índia e Japão. <http://www.midianews.com.br/?pg=noticias&cat=21&idnot=74092>. Acesso em: 30/01/2012.

A estratégia da Fecomércio-RJ está descrita como “Nossa Missão” em seu *website*, de onde podemos identificar sua missão, valores e objetivos, e usá-las para caracterizar sua estratégia (FAHEY & RANDALL, 1998). Sua missão é⁹⁰:

Promover e incentivar o crescimento empresarial, em harmonia com o desenvolvimento sustentável da sociedade, assegurando um ambiente de negócios favorável, o fortalecimento dos sindicatos filiados e o desenvolvimento da empresa comercial.

Seus valores são assim descritos:

A fim de promover a excelência do segmento que representa, a Fecomércio se norteia, em todas as suas ações, pelos princípios de livre iniciativa, justa concorrência, gestão eficaz, empreendedorismo, ética e responsabilidade social.

Seus objetivos são:

O compromisso da Fecomércio-RJ é estar, cada vez mais, próxima das empresas do comércio de bens, serviços e turismo do estado do Rio, nesse sentido, tem como prioridades:

- O apoio às micro e pequenas empresas;
- A geração de emprego e renda;
- A promoção do desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, com ênfase no interior;
- A promoção do associativismo, dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), dos sindicatos patronais e da cooperação entre empresas;
- A redução e simplificação da carga tributária;
- A desburocratização;
- As parcerias com outras entidades empresariais;
- A aproximação com a sociedade civil.

Na tipologia de Fahey & Randall (1998), a estratégia da Fecomércio-RJ pode ser assim descrita:

- **Produto/Serviço:** associação sindical;
- **Cliente:** associados;
- **Geográfico:** Estado do Rio de Janeiro;

⁹⁰ <http://www.fecomercio-rj.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=fecomercio2008&sid=77&inford=835> Acesso em: 02/02/2012.

- **Vertical:** pertencente ao Sistema Fecomércio-RJ; tem como pares Sesc-Rio e Senac-Rio;
- **Stakeholders:** clientes, outras associações sindicais e comerciais, rede de comércio e de turismo, trabalhadores e comunidade em geral.

4.8.1. Alianças Estratégicas

Para esta pesquisa, duas gestoras da Fecomercio-RJ foram entrevistadas: a gestora do projeto Polos do Rio dentro da empresa, e a superintendente de *marketing* e produtos. Os dados obtidos foram triangulados com os outros levantamentos de percepção de atores privados e da Prefeitura.

Com seus **clientes**, a aliança se dá por **contrato associativo**, e os recursos-chave que os as empresas e sindicatos buscam são, principalmente, **capital informacional** (dados sobre os setores envolvidos, educação continuada), **capital político** (para intercessão junto a governos) e **recursos físicos** (salas de aula, complexos de esporte e lazer). Além disso, oferece aos seus clientes duas alianças estratégicas importantes, com **fornecedores** de planos de saúde: Unimed Rio e SulAmérica, a partir de **contrato de compra em conjunto**, como pode ser constatado em seu *website* (veja: <http://www.fecomercio-rj.org.br>⁹¹)

Na esfera governamental, segundo as gestoras entrevistadas e pesquisa documental, sua aliança estratégica mais duradoura e intensa é com o governo federal, por meio de parcerias voltadas para qualificação de mão de obra: Rio + Profissional, Senac nas Comunidades, etc., pelas quais obtém **recursos financeiros**. Estes recursos podem ser por transferência direta ou, em alguns projetos, como o Polos do Rio, por meio de microempréstimos a empreendedores via Banco do Brasil.

Com ONGs e associações de moradores a Fecomércio-RJ, seus **complementadores**, estabelece parcerias em busca de **talentos e habilidades**, **capital informacional**, **capital político** e **recursos físicos**. Estas parcerias ampliam a possibilidade de atuação da Federação dentro de comunidades, e têm **escopo restrito**, com prazo delimitado, configurando-se, na maior parte das vezes, como oportunistas e *exploratives*.

⁹¹ Acesso em: 02/02/2012.

Na rede de turismo, sua aliança de destaque é com a ABIH-RJ, que pode ser considerada sua *complementor*, por **contrato de comercialização**, para pesquisa mensal sobre ocupação hoteleira no Estado do Rio (veja: <http://www.abihrij.com.br>⁹²)

Com a Prefeitura, por meio do SENAC, a Federação já estabeleceu diversas parcerias relativas a cursos de qualificação de mão de obra e empreendedorismo, como estabelecido nos levantamentos de percepção realizados. Atualmente, a principal parceria, em termos de troca de recursos, se dá na governança do projeto Polos do Rio, com **intensa troca de capital informacional** e de **recursos tecnológicos** (mais detalhes no item seguinte).

As alianças estratégicas da Fecomércio-RJ, com base nos levantamentos de percepção aplicados e na pesquisa documental, são apresentadas no Quadro 21:

	Cientes	Fornecedores	ONGs	Entidades Gov.	Prefeitura
Tipo de Aliança	(1) Contrato associativo (2) Contrato de pesquisa e desenvolvimento em conjunto	(1) Contrato de compras em conjunto	(1) Contrato de coprodução de serviços	(1) Contrato de coprodução de serviços (2) Consultivo	(1) Contrato de coprodução de serviços (2) Acordo de promoção e propaganda
Estrutura					
Escopo das Alianças	Amplo	Restrito	Restrito	Amplo	n/a
Escopo Geográfico	Local	Local	Local	Nacional	n/a
Composição					
Recursos-Chave	(1) Capital político (2) Capital informacional (3) Talentos e Habilidades	(1) Recursos físicos (2) Talentos e habilidades	(1) Talentos e habilidades (2) Capital informacional (3) Capital social (4) Capital político	(1) Recursos financeiros (2) Capital Informacional	(1) Capital político (2) Melhorias de infraestrutura urbana (3) Medidas regulatórias
Volume	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório
Acesso	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil
Modalidade					
Conexão	Forte	Média	Fraca	Forte	Média
Natureza	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa	(1) Oportunística (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>

Quadro 21 - Características das alianças e outras ligações da Fecomércio-RJ com seus parceiros-chave.

Fonte: elaboração nossa.

⁹² *ibid.*

4.8.2. Aliança Estratégica em Foco: Polos do Rio

O projeto Polos do Rio é uma parceria da Prefeitura com o Sebrae, SindRio, Associação Comercial e Fecomércio-RJ. Coordenado atualmente pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico Solidário (SEDES), o projeto objetiva desenvolver economicamente o comércio de uma região a partir de suas características comerciais, culturais e históricas.

Em fevereiro de 2012 a cidade conta com 21 Polos do Rio, no total de aproximadamente 1.000 associados. Destes, destacamos os Polos abaixo como os mais relacionados a turismo:

- Polo Quadrilátero do Charme de Ipanema
- Polo Largo do Leblon - Gastronomia, Cultura e Lazer
- Polo Turístico de São Conrado
- Polo Turístico e Gastronômico da Rua Jangadeiros
- Polo Gastronômico Turístico e Cultural do Lido
- Polo Gastronômico de Botafogo
- Polo Histórico, Cultural e Gastronômico da Praça XV
- Polo Cultural e Gastronômico da Região Portuária
- Polo Gastronômico de Barra de Guaratiba
- Polo Turístico de Paquetá

Para ser criado, um Polo precisa de no mínimo 12 empresas, que devem constituir uma associação para facilitar a interlocução com a Prefeitura. Após aprovação do Polo, por decreto municipal, a governança é mantida pelos próprios associados, com colaboração das entidades anteriormente mencionadas, que agem para aumentar a qualificação profissional, melhorar a qualidade da gestão e desenvolver os negócios de forma estratégica e inovadora. De fato, ao contrário do modelo tradicional de polos associativos de comércio de rua, a Prefeitura não detém a gerência do projeto. Age, porém, como promotora de desenvolvimento ao atender às demandas da associação - iluminação pública, coleta de lixo, estacionamento regular, segurança. Além disso, a Prefeitura instituiu o selo Polos do Rio Aqui Tem Qualidade, para indicar ao público as entidades parceiras.

Segundo uma das gestoras do projeto, ligada à Fecomércio-RJ, está sendo desenvolvido pela Federação um *software* que gera um *workflow* de demandas de serviços da Prefeitura, a partir dos pedidos feitos pelos Polos. O objetivo é que os órgãos de serviços públicos sejam acionados automaticamente, sempre que a infraestrutura urbana apresente falhas que precisem ser sanadas. Isto caracteriza troca de **capital informacional** e de **recursos tecnológicos** a partir desta aliança.

Em entrevista para esta pesquisa, o Secretário Marcelo Henrique da Costa, da pasta responsável pelo projeto, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico Solidário, afirmou que um dos objetivos do projeto é dividir os ganhos com o turismo:

Desenvolvimento econômico pode vir, e vem, dos impostos e empregos gerados por uma grande cadeia de hotel, as agências especializadas. Mas essa cadeia é pequena. Dá pra desconcentrar esses ganhos, levando turistas para outros lugares da cidade. O turista quer passear pela cidade, e é um desperdício que ele fique em um só bairro. O Rio tem bairros e comunidades com características próprias. E a renda do turismo não tem que ficar em um lugar só.

Segundo o gestor da SEDES, com a criação dos Polos, os pequenos comerciantes ganham força para pleitear infraestrutura urbana e, conseqüentemente, revitalizar áreas deprimidas economicamente. Além disso, o fortalecimento do comércio local não só atrai investimentos e adiciona qualidade aos serviços, mas revitaliza o perímetro urbano, gera empregos locais e aumenta a autoestima da comunidade:

Quem precisa da Prefeitura é o comércio de rua, porque o *shopping* já privatizou tudo: a iluminação, o piso, a segurança, a limpeza, tudo isso eles já têm. Mas o comércio de rua só se valoriza quando a Prefeitura investe, quando melhora o ambiente. Aí surgem centros comerciais, e as pessoas circulam mais pelas ruas, e todo o ambiente fica mais seguro, mais bonito. Os próprios comerciantes investem mais, oferecem mais empregos. E é claro que isso gera renda. Então, com os polos, dá pra aumentar os ganhos de todo mundo. E aí o turista vê uma cidade mais bonita, gasta seu dinheiro em outros bairros, visita a comunidade e consome lá dentro, compra objeto de cooperativa, entra em contato com uma perspectiva histórica nova, e há uma troca cultural maior, tanto para o turista quanto para o morador.

Outro aspecto positivo dos Polos, mencionado pelo Secretário da SEDES, relaciona-se à mudança dos gostos de turistas, atualmente mais propensos a sair do circuito turístico para viver novas experiências e a buscar contato mais

autêntico com a cultural local. A existência dos Polos, bastante divulgadas em material publicitário voltado para turistas, configurando-se como **copatrocínio para promoção de destino**, com **ações de marketing em conjunto**, permite este contato, inclusive proporcionando novas rotas para segmentos do mercado de turismo, como é o caso de visitas às comunidades pacificadas recentemente. Neste caso, o destino não é a cidade do Rio de Janeiro, mas bairros espalhados por todo seu território.

A Fecomércio-RJ participa da governança de todos os Polos em parceria com outras entidades, e assume o papel de coordenador do Polo Cultural e Gastronômico da Região Portuária. Nas palavras da gestora:

Essa é uma região muito importante, por ser área de porto, que estava totalmente esquecida. O que a gente fez foi o contrário do que foi feito nos outros Polos. Antes de sair divulgando, antes de tentar atrair investimentos, fizemos um levantamento da história da área, da cultura. Porque ali tem muito comércio tradicional, gastronomia própria, pequenos comerciantes que estão lá há décadas. Enfim, coisas que estavam se perdendo e que tem que ser preservado para manter a identidade do lugar. Só depois do resgate dessa história, da conscientização, aí que a gente começa a agir para trazer comércio qualificado, pra melhorar o ambiente, pra atrair turistas de fora e do próprio Rio.

O contato entre a Prefeitura e os outros membros da governança é contínuo, com reuniões mensais com todos os gestores dos Polos do Rio, para identificação de problemas e troca de ideias sobre soluções.

4.8.3. Desempenho da Aliança

Os gestores envolvidos no projeto afirmaram que a experiência tem sido bastante positiva, com ganhos visíveis para os comerciantes locais. O desempenho do projeto pode ser medido pelos pedidos frequentes de formação de novos Polos, mesmo em bairros com comércio tradicionalmente forte, como é o caso do Polo Gastronômico e Comercial do Méier⁹³, instituído em fevereiro de 2012.

A partir do Polo Lido, em parceria com o Instituto Art Déco do Brasil e síndicos da região, foi criado o roteiro turístico Lido Art Déco, distribuído e

⁹³ <http://www.jb.com.br/rio/noticias/2012/02/08/decreto-municipal-cria-polo-gastronomico-e-comercial-do-meier/> Acesso em: 10/02/2012.

divulgado para turistas de Copacabana. Isto demonstra que as alianças estratégicas entre os Polos e outros atores sociais estão gerando oportunidades, e que estas estão sendo aproveitadas com vistas ao desenvolvimento socioeconômico e ao incentivo ao turismo pela cidade.

4.9. Rede Windsor

A Rede Windsor é a rede líder em hotelaria no Rio de Janeiro, com 10 hotéis e 2.976 quartos disponíveis em 2010. Até 2016 a rede pretende adicionar 1.020 ao seu total, com a construção de dois novos hotéis na região da Barra da Tijuca e outro em Copacabana. Sua última ação de destaque foi a aquisição, reforma e reinauguração do Hotel Meridién, rebatizado de Windsor Atlântica.

Em seu *website*, a estratégia da rede é assim descrita:

A qualidade dos hotéis Windsor e o atendimento personalizado estão no cerne da estratégia. Embora possuindo hotéis cujas diárias variam da econômica, primeira classe ou luxo, nosso diferencial está na qualidade de nossos produtos, na gastronomia requintada, na atenção aos detalhes de conforto e bem estar de nossos hóspedes e no treinamento incessante de nosso pessoal. Não é à toa que a maior parte de nossa clientela é formada por hóspedes frequentes e satisfeitos.

Com isso, mais os levantamentos de percepção aplicados a três gestores da Rede e a pesquisa telematizada (veja: <http://www.redewindsor.com.br>⁹⁴), podemos afirmar que a Rede Windsor, na tipologia de Mintzberg (1998) empreende **estratégia de diferenciação por qualidade**, com foco no turismo de negócios.

Quanto ao escopo, de acordo com Fahey & Randall (1998), podemos assim qualificar a estratégia:

- **Produto/Serviço:** hospedagem, eventos;
- **Cliente:** turistas e clientes corporativos;
- **Geográfico:** cidade do Rio de Janeiro;
- **Vertical:** a Rede detém e gerencia seus hotéis;

⁹⁴ Acesso em: 22/01/2012

- **Stakeholders:** clientes, empregados, outros atores da rede de turismo; comunidades do entorno do hotel, comunidade em geral.

Os resultados apresentados acima, e os que vêm a seguir, também baseiam-se em Brunelli (2011), cuja dissertação "Alianças Estratégicas na Indústria de Turismo: Análise dos Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro" aborda em profundidade as alianças estratégicas da Rede Windsor.

4.9.1. Alianças Estratégicas

Dos atores-chave da rede de turismo privado, a aliança estratégica mais forte é com a ABIH-RJ, com a qual mantém **contrato associativo** e estabelece vários **acordos para promoção de destino**. Este relacionamento, confirmado no levantamento de percepções com seus gestores, tem intenso fluxo de **capital informacional** e de **capital político**. Um exemplo de uso deste último tipo de capital deu-se com a participação da Rede Windsor nas reuniões de elaboração do “Pacote Olímpico” junto com a Secretaria de Urbanismo.

Ainda na área de hotelaria, frequentemente são feitas parcerias com **concorrentes**, na forma de **acordos de suprimento de demanda** (isto é, realocação de hóspedes em períodos de alta demanda de quartos) e **acordos de suprimentos de produtos** junto a **fornecedores** (especificamente, *commodities* adquiridas por hotéis da mesma categoria).

Conforme apurado em entrevista com o gestor responsável pela administração do hotel Windsor Barra, que tem forte foco no cliente corporativo, as principais parcerias com os **clientes** se dão por **contratos/acordos de comercialização**, especialmente no caso de clientes corporativos que fazem uso constante dos espaços de convenções e eventos da Rede Windsor. Nestes casos, há tarifas especiais e serviços extras conferidos a clientes que adquirem grande número de quartos. Estes acordos de comercialização frequentemente incluem seus **complementadores**, como agências de eventos, operadoras de turismo e organizações de classe, em **contratos/acordos de coprodução de serviços e produtos**, conforme também apurado com ABEOC-RJ e ABAV/RJ. Além disso, são estabelecidas diversas parcerias para **ações de vendas e marketing em**

conjunto, tanto **unilateralmente** quanto **multilateralmente** (envolvendo organização de classe, em geral a ABIH-RJ). Estes acordos se desenvolvem em longo prazo, e têm **natureza colaborativa e explorativa**, por estarem abertas a inovações e às mudanças nas tendências do mercado.

Outras parcerias para **coprodução de serviços e produtos** são estabelecidas com Organizações Não-Governamentais, como, por exemplo, a AACD (Associação de Assistência à Criança Deficiente). Na aliança estratégica em foco, analisamos em profundidade o escopo de uma dessas parcerias, com a ONG Centro de Cidadania Cidade Maravilhosa, em que os recursos-chave buscados são **capital social** e os **talentos e habilidades** dos voluntários envolvidos.

De forma independente, ou via ABIH-RJ, a Rede Windsor estabelece várias **parcerias de promoção de destino**, com grande **volume de troca de recursos**, em ações promocionais tanto com a Prefeitura do Rio quanto com a Embratur, no caso de feiras internacionais, segundo o diretor de relações institucionais da Rede. Nesses casos, geralmente a parceria inclui a Rio Visitors & Convention Bureau, com a qual também estabelece **acordos de permuta de serviços e produtos**, para oferta de quartos a formadores de opinião do mercado de turismo.

Dentre os entes governamentais, a parceria mais intensa é com a Prefeitura. Uma de suas parcerias é um **contrato de coprodução de serviço**, relativo a adoção de espaço público, caso que será analisado mais a fundo no item 4.13.

No Quadro 22, com base nos formulários e entrevistas realizadas, além da análise documental, apresentamos resumo das principais alianças estratégicas da Rede Windsor.

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementadores	ONGs	Entidades Gov.	Prefeitura
Tipo de Aliança	Contratos/ acordos de comercialização	Contrato/ acordo de fornecimento de insumos e/ ou serviços de longo prazo	(1) Acordos de suprimento de demanda (2) Acordos de promoção de destino	(1) Acordos de promoção de destino (2) Contrato/ acordo de vendas/ <i>marketing</i> conjunto (3) Contrato de coprodução de serviços (4) Contrato/ acordo de permuta	Contrato/ acordo de fornecimento de serviços de longo prazo	1) Acordos de promoção de destino	(1) Contrato de prestação de serviços de longo prazo (convênio qualificação de mão de obra, convênio adoção de espaços públicos) (2) Acordos de promoção de destino
Estrutura							
Escopo das Alianças	Amplio	Restrito	Restrito	Amplio	Restrito	Amplio	n/a
Escopo Geográfico	Global	Local	Local	Internacional	Local	Local	n/a
Composição							
Recursos-Chave	(1) Recursos financeiros (2) Capital Informacional (3) Recursos físicos	(1) Capital informacional (2) Recursos Físicos	(1) Capital informacional (2) Recursos físicos	(1) Capital informacional (2) Recursos físicos	(1) Talentos e Habilidades (2) Capital social	(1) Capital informacional (2) Recursos financeiros (3) Melhorias na área de segurança	(1) Melhorias infraestrutura urbana (2) Compartilhamento de recursos/ competências complementares (3) Talentos e habilidades
Volume	Abundante	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório		Satisfatório	Abundante
Acesso	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil			Fácil
Modalidade							
Conexão	Forte	Forte	Fraca	Forte		Forte	Forte
Natureza	(1) Oportunística (2) <i>Explorative</i>	(1) Oportunística (2) <i>Explorative</i>	(1) Oportunística (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>		(1) Oportunística (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>

Quadro 22 - Características das alianças e outras ligações da Rede Windsor com seus parceiros-chave.

Fonte: elaboração nossa.

4.9.2.

Aliança Estratégica em Foco: Escola de Hotelaria Windsor

Em parceria com a Prefeitura, sob a coordenação da Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS), a Rede Windsor promove cursos gratuitos na Escola de Hotelaria Windsor⁹⁵, inaugurada em julho de 2011.

A Escola de Hotelaria Windsor ocupa espaço no Centro de Cidadania Rinaldo de Lamare, centro social da Prefeitura que atende as comunidades da Rocinha, Vidigal e Chácara do Céu e envolve diversas ações de cunho social.

O projeto é coordenado e financiado pela Rede Windsor, que também conta com a participação, não remunerada, de voluntários da ONG Centro de Cidadania

⁹⁵ Rede Windsor fecha acordo com a Prefeitura para acordo sobre projeto de escola de hotelaria. <http://www.windsorhoteis.com.br/br/noticias/26/rede-windsor-fecha-acordo-com-prefeitura-para-projeto-de-escola-de-hotelaria.aspx> Acesso em: 22/01/2012.

Cidade Maravilhosa, que agem no recrutamento de novos alunos e contribuem com tarefas administrativas dentro da Escola.

Nos próximos dois anos, a meta é formar 1000 profissionais em quatro categorias: garçom/garçonete, camareira/arrumador, *barman/barwoman* e reparador polivalente de manutenção. Novas categorias podem surgir, serem excluídas ou enfatizadas, de acordo com as necessidades identificadas no mercado. Os alunos também receberão treinamento específico para serviços de hotelaria e aulas de inglês e português com professores do Departamento de Letras da Universidade Federal do Rio de Janeiro. As aulas de inglês são instrumentais, específicas para conteúdo de turismo receptivo e hotelaria⁹⁶.

O projeto objetiva atender às necessidades de mão de obra de hotelaria em uma área do Rio de Janeiro (Barra, São Conrado e Leblon) que já conta com diversos projetos de novos hotéis até 2016. O envolvimento da Prefeitura se dá devido à oportunidade de promover a qualificação profissional para moradores de baixa renda das comunidades próximas ao Centro de Cidadania, que estejam sob a atenção da Assistência Social.

Em entrevista com a gestora do Núcleo de Inclusão Produtiva, da Assistência Social, obteve-se a informação de que esta aliança estratégica entre Prefeitura e ente do setor privado para qualificação é bastante incomum. Em geral, as qualificações são todas financiadas diretamente pelo governo federal, por meio de programas como PRONATEC ou Brasil sem Miséria, ou são parcerias com Organizações Não-Governamentais, que agem a partir de repasses financeiros do governo federal.

Em visita ao Centro de Cidadania Rinaldo de Lamare, para investigação no âmbito desta pesquisa, conhecemos as instalações atualmente ocupadas pela Escola de Hotelaria Windsor. O Centro é facilmente acessível por transporte público e próximo a grandes comunidades. A Escola ocupa os 14º e 16º andares do edifício e dispõe de salas de aula e espaços para aulas práticas, com simulação de quarto de hotel, recepção, bar e salão de restaurante. Constatamos que muitos dos que procuram o curso, cujas matrículas se encontram abertas em janeiro de 2012, já estão empregados, e inclusive já trabalham em hotéis e restaurantes, mas

⁹⁶ O livro didático utilizado é “Be My Guest: English for the Hotel Industry”, de Francis O’hara, Cambridge University Press.

querem aprender novas funções. Outros, ainda, demonstram interesse principalmente nas aulas de inglês.

A Prefeitura contribui para o projeto com cessão de espaço em ambiente com infraestrutura para aulas, apoio para divulgação do projeto e trabalho contínuo de assistência social. A situação econômica desfavorável de muitos alunos os impele a evadir, frequentemente em busca de subempregos.

A Rede Windsor remunera professores, oferece material didático e provê insumos específicos como roupa de banho, toalhas, itens de bar e restaurante, *kits* de banheiro, etc., além de oferecer reembolso do custo com transporte público e a oportunidade de vagas de trabalho em seus hotéis. Todo o conteúdo é voltado para a prestação de serviço de alto nível para turistas domésticos e estrangeiros. Outras empresas de hotelaria e restaurantes procuram a Escola, em busca de trabalhadores que não tenham sido aproveitados.

4.9.3. Desempenho da Aliança

Segundo a coordenadora da Escola, funcionária da Rede Windsor, o alto nível de colocação no mercado da primeira turma fez aumentar a procura pelo curso, que já planeja abrir turmas à noite.

Dos 120 alunos inscritos, 88 concluíram o curso. Em entrevista para esta pesquisa, o Secretário Municipal de Trabalho e Emprego afirmou que este resultado é bastante positivo, considerando que, em geral, em ações de qualificação semelhantes, o índice de evasão é bem mais alto. Dentre os que se formaram, 70% foram aproveitados dentro da Rede Windsor, e quase a totalidade dos outros obtiveram vagas de emprego em outras rede de hotelaria. Isto demonstra que os resultados da ação se estendem a outros atores da rede de turismo.

Outro aspecto relevante da aliança é o aproveitamento das competências próprias de cada ator envolvido: a Prefeitura cede espaço e apoio de assistentes sociais, a Rede Windsor contribui com seu *know-how* de hotelaria de alto nível, e a ONG provê acesso a comunidades e realiza tarefas administrativas.

A participação da Secretaria de Assistência Social na aliança foi considerada pelos gestores da Rede Windsor como imprescindível para a redução

da evasão dos alunos. Os assistentes sociais agem de forma a convencer, incentivar e, de outras formas, possibilitar a permanência do aluno, encaminhando-o para oportunidades de emprego em meio período ou ensinando-o a procurar programas sociais de apoio financeiro. Isto aumenta o sucesso do projeto, com maior retorno sobre o investimento feito pelo patrocinador, neste caso, a Rede Windsor, e maior número de trabalhadores com empregabilidade e, portanto, menor vulnerabilidade social.

No que tange ao desempenho da Rede Windsor, embora dados financeiros não estejam ao nosso alcance por se tratar de empresa de capital fechado, podemos considerar que seja positivo, haja vista os investimentos sendo feitos: dois novos hotéis de cinco estrelas, um novo hotel de quatro estrelas e reforma no Hotel Miramar. Isto indica que a Rede Windsor, atual líder em hotelaria no Rio, com maior números de quartos ofertados, tenderá a manter essa liderança em curto e médio prazo.

4.10. Rio Convention & Visitors Bureau

A Rio Convention & Visitors Bureau é uma entidade privada, sem fins lucrativos, criada em 1984 por diversos atores-chave da rede de turismo: Embratur, TurisRio, RIOTUR, Riocentro, ACRJ, hotéis, agentes de viagens, companhias aéreas, empresas de transporte terrestre, organizadores de congressos e eventos, etc.) Sua criação deu-se a exemplo de iniciativas similares em todo o mundo - com o reconhecimento da importância do turismo como atividade econômica, os destinos começaram a se preparar para, a partir da união dos stakeholders de turismo, competir entre si para a atração de visitantes.

A Rio C&VB tem como objetivo promover de forma coordenada e permanente o Rio de Janeiro, visando à captação de congressos, conferências, e incremento e estímulo ao fluxo turístico de qualquer natureza, sobretudo nos períodos de baixa estação. Seu escopo de atuação abrange todos os destinos do estado do Rio de Janeiro.

Sua missão e sua visão são assim descritas (veja: <http://www.rioconventionbureau.com.br>):

Promover a cidade do Rio de Janeiro como um destino ideal para todos os tipos de eventos, turismo e grupos de incentivo é a nossa missão, no Rio Convention & Visitors Bureau, através de consultoria, *marketing* e assistência a organizadores de eventos, associações, entidades promotoras e corporações interessadas em realizar eventos na cidade.

Na tipologia de Fahey & Randall (1998), o escopo da estratégia da Rio C&VB pode ser caracterizado da seguinte forma:

- **Produto/Serviço:** promoção do Rio de Janeiro como destino turístico;
- **Cliente:** empresas mantenedoras da rede de turismo;
- **Geográfico:** Estado do Rio de Janeiro;
- **Stakeholders:** clientes, outros atores da rede de turismo, jornalismo especializado em turismo, Embratur, RIOTUR.

4.10.1. Alianças Estratégicas

Atualmente, existem entidades similares ao Rio C&VB em todos os estados do Brasil, e aproximadamente 20 somente no estado do Rio de Janeiro. A parceria da Rio C&VB com associações similares no estado é prioritariamente **colaborativa** considerando-se que a cidade do Rio de Janeiro é porta de entrada para outras cidades do estado. Isto também justifica sua parceria estratégica com a TurisRio, órgão de turismo do estado do RJ. A Rio C&VB também tem conexões fortes com a Brazilian Convention & Visitors Bureau, sediada em Brasília, e com a ICCA (International Congress & Convention Association), com as quais há **troca de informações** sobre as melhores práticas, tendências e **inovações** do setor.

Segundo o gestor do Rio C&VB, em entrevista à pesquisadora, o que mais tem contribuído para o aumento da quantidade e da qualidade de ações conjuntas entre iniciativa privada e órgãos governamentais é o bom diálogo entre as diversas esferas:

Antigamente, as disputas políticas e partidárias dificultavam o relacionamento, porque as ações empreendidas por um nunca eram apoiadas pelo outro. Tínhamos que escolher. Agora há uma união entre governos federal, estadual e municipal

que muito nos beneficia, pois há uma vontade genuína de colaborar. Isso realmente facilita muito estrategicamente, e facilita o nosso dia a dia também.

Para a atração de um grande evento, a gestora da Rio C&VB disse que é comum que sejam enviadas cartas de intenção, compromisso ou boas-vindas da hotelaria, das agências de viagem e das três esferas de governo. Isso contribui para valorizar estes convites e aumentar respostas positivas, a partir do uso de **capital político** como recurso-chave. Este viés de colaboração também foi enfatizado pelo subsecretário de Turismo Pedro Guimarães em entrevista:

Quando a gente faz uma parceria com uma entidade como a Rio Convention & Visitors Bureau, que é parceira nossa em todas as feiras nacionais e internacionais, é uma demonstração de que temos relação com os empresários do setor de turismo local. Quando fazemos trabalhos nacionais ou internacionais, nós vamos em conjunto, com mais força e representatividade, ao mesmo tempo com menor recurso de cada um, para fazer uma ação mais abrangente - marketing, captação, demonstração, às vezes até uma representação institucional. Pois aí o setor local pensa: não é só o empresário do RJ que está falando sobre aquele tema: ele está falando mas está acompanhado de um poder local do turismo. Da mesma forma, não é só a autoridade que está falando com o poder da palavra: ele está falando porque também é interesse do empresariado local.

A principal fonte de renda da Rio C&VB, que conta com aproximadamente 20 funcionários, é uma contribuição da rede de hotelaria, pagas pelos hóspedes, e aprovada pela Prefeitura na década de 1990. Esta taxa é auditada pelo Tribunal de Contas do Município e é revertida para ações de promoção da cidade.

De todas as entidades analisadas, a Rio C&VB é a mais próxima da Embratur, devido à similaridade entre as suas funções. A atuação mais comum se dá em eventos e feiras internacionais de turismo, em média 15 por ano, nas quais a Embratur aluga espaços e os subdivide, a preços subsidiados, aos escritórios locais.

Os *stakeholders* do Rio C&VB são os agentes e operadores de turismo, as entidades de classe profissionais e científicas que realizam congressos e eventos de todos os tipos, as grandes empresas e a imprensa especializada de turismo.

Suas principais alianças com o setor privado, citadas como mais relevantes no levantamento de percepções, são com ABIH-RJ, ABAV, Sebrae e Firjan, que atuam como **complementadores**. Todos estes relacionamentos são prioritariamente **colaborativos**, *explorative* e de longa durabilidade. Com a TAM,

a Rio C&VB tem **acordos de permuta**, trocando espaço de publicidade por passagens aéreas (**acordo de compartilhamento de ativos**).

Embora outros *convention bureaux* pudessem ser considerados como concorrentes, por competirem na atração de turistas, comumente atuam como complementadores. Exemplo desse tipo de atuação se dá com a aliança entre Embratur e os *convention bureaux* do Rio de Janeiro e de Foz de Iguaçu. Juntas, as entidades lançaram o selo “Maravilhas do Brasil”, para promoção conjunta dos dois destinos turísticos, aproveitando-se da mídia gerada com a eleição, por votação mundial, do Cristo Redentor como uma das “Novas Sete Maravilhas da Humanidade”, e as Cataratas do Iguaçu como uma das “Novas Sete Maravilhas da Natureza”.

A partir dos levantamentos de percepção aplicados com atores da rede pública e privada, e a pesquisa documental realizada, analisamos as alianças estratégicas da Rio C&VB no Quadro 23:

	Cientes	Complementadores	Entidades Gov.	Prefeitura
Tipo de Aliança	(1) Contrato de associação (2) Acordo de permuta	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Contrato de comercialização (3) Contrato de coprodução de serviços e produtos	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Acordo de compartilhamento de ativos	(1) Copatrocínio para promoção de destino (2) Coordenação de ações que aumentam demanda turística (3) Carta de apoio institucional
Estrutura				
Escopo das Alianças	Restrito	Amplio	Restrito	n/a
Escopo Geográfico	Local	Nacional	Nacional	n/a
Composição				
Recursos-Chave	(1) Capital político (2) Capital informacional (3) Recursos financeiros	(1) Capital informacional (2) Recursos financeiros	(1) Capital informacional (2) Recursos financeiros (3) Capital político	(1) Capital político (2) Recursos financeiros (3) Recursos físicos
Volume		Satisfatório	Satisfatório	Abundante
Acesso	Fácil			Fácil
Modalidade				
Conexão	Forte	Fraca	Forte	Forte
Natureza	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>

Quadro 23: Características das alianças e outras ligações da Rio C&VB com seus parceiros-chave. Fonte: elaboração nossa.

4.10.2

Aliança Estratégica em Foco: Botequim do Rio

O Botequim do Rio é um projeto liderado pelo Rio Convention & Visitors Bureau cujo objetivo é promover a imagem do Rio de Janeiro em cidades que sediam megaeventos, em preparação para os Jogos 2016. Em parceria com RIOTUR, TurisRio e ABIH-RJ, a Rio C&VB transforma um espaço em autêntico botequim carioca, com gastronomia típica, música brasileira e visitas de cariocas ilustres. A decoração remete a cartões-postais do Rio, samba e futebol.

O primeiro Botequim do Rio foi montado em Joannesburgo, África do Sul, em bairro que reúne grandes empresas, negócios e compras, durante a Copa do Mundo de 2010. O cardápio era típico de botequim, preparado por uma *chef* carioca. Nos dias de jogos do Brasil, a transmissão foi exibida em telões para um público estimado de 20.000 pessoas, em 30 dias⁹⁷. O local se tornou ponto de encontro de turistas e atletas, além de atrair a atenção da imprensa internacional.

Nos Jogos Olímpicos de Londres 2012, o Botequim do Rio se estenderá a 26 unidades do restaurante Las Iguanas, que receberão decoração temática do Rio, cardápio especial e uma agenda de eventos ligados à cultura nacional. Já estão confirmadas as presenças do músico Philippe Baden Powell e de Carlos Alberto Torres, que participará de um bate-papo sobre futebol⁹⁸.

4.10.3.

Desempenho da Aliança

Como sua missão é a promoção do Rio de Janeiro, a mensuração de sua atuação se dá pela análise da ocupação hoteleira e do retorno de mídia dos eventos e das ações desenvolvidas. A avaliação da opinião de turistas sobre o Rio de Janeiro se dá a partir de pesquisas realizadas por outros órgãos, como RIOTUR e ABIH-RJ, e do contato direto com operadores de turismo em eventos em todo o mundo.

⁹⁷ Empresário mantém Botequim do Rio na África do Sul.
http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/destinos/empresario-mantem-botequim-do-rio-na-africa-do-sul_62013.html Acesso em: 21/02/2012.

⁹⁸ Em Londres 2012: Rio fará "botequim" para divulgar a nossa cultura.
<http://veja.abril.com.br/blog/gps/esporte/em-londres-2012-a-cidade-do-rio-fara-eventos-para-divulgar-nossa-musica/>. Acesso em: 31/01/2012.

Quanto ao turismo de eventos, especificamente, como enfatizado em sua missão, a Rio C&VB divulga número recorde de captação de eventos para o Rio de Janeiro: 29 eventos em 2011, contra 24 em 2007 (considerando apenas aqueles em que a entidade atuou diretamente). Este esforço resultou em receita de US\$ 41 milhões e na vinda de aproximadamente 38 mil turistas à cidade⁹⁹.

Os resultados da atuação na aliança estratégica para o Botequim do Rio ainda estão por vir, mas o projeto segue o exemplo, e com escopo bem mais ambicioso, do bem-sucedido Botequim do Rio na África do Sul. A ampliação do número de botequins - de 1 em Johannesburgo para 26 em Londres - demonstra o otimismo com o projeto e a expectativa de bons resultados.

4.11. Rock in Rio

O *Rock in Rio* é um festival de música cuja primeira edição aconteceu em 1985 no Rio de Janeiro, com o público aproximado de um milhão e meio de pessoas. O evento aconteceu em um terreno alugado na Barra da Tijuca, e foi denominado “Cidade do Rock”. As edições seguintes no Brasil foram realizadas em 1991, 2001 e 2011. Em setembro de 2011 foi realizada a 10ª. edição do festival, que além do Rio já esteve presente em Lisboa em Madri. As próximas edições serão em Lisboa (2012), Madri (2012), Buenos Aires (2013) e Rio de Janeiro (2013, 2015).

Utilizando os constructos de Fahey e Randall (1998), encontramos os seguintes resultados:

- **Produto/Serviço:** festival de música para grandes públicos;
- **Cliente:** fãs de música;
- **Geográfico:** global;
- **Stakeholders:** *show business*, patrocinadores, licenciados (produtos promocionais), rede de turismo, ONGs.

⁹⁹ <http://www.rcvb.com.br/releases/?/1/releases.html> Acesso em: 21/02/2012.

4.11.1.

Aliança Estratégica em Foco: Parque dos Atletas

A edição de 2011 do festival *Rock in Rio* foi realizada no Parque dos Atletas, instalação construída para os Jogos Olímpicos de 2016, em espaço cedido pela Prefeitura à organização do festival.

De acordo com o Dossiê de Candidatura Rio 2016, a área de 150.000m² na Barra da Tijuca, Zona Oeste do Rio de Janeiro, deveria estar finalizada no primeiro trimestre de 2016. Por estar entre a Vila dos Atletas, onde os competidores ficarão hospedados, e o Parque Olímpico 2016, onde serão realizadas as principais competições, o Parque dos Atletas deve ser um espaço para lazer e prática de diversos esportes, com lagoa natural, quadras e pistas de corrida.

Com o objetivo declarado de atrair grandes eventos para a cidade, dos quais o *Rock in Rio* foi o primeiro, a Prefeitura antecipou a inauguração do Parque dos Atletas para agosto de 2011, segundo o Prefeito Eduardo Paes em entrevista:

Antecipamos a construção deste parque que será usado nas Olimpíadas de 2016 para o *Rock in Rio* por se tratar de um legado para a cidade, que ganha um local para a realização de eventos de todos os portes. A ideia é que o festival aconteça a cada dois anos e estas datas, nos meses de setembro e outubro, foram escolhidas para ajudar no crescimento do turismo do Rio de Janeiro nesta época do ano.

A intenção de Roberto Medina, organizador do festival, era fazer a quarta edição no Rio de Janeiro apenas em 2014¹⁰⁰, para coincidir com a Copa do Mundo. Porém, a pedido da Prefeitura, a realização do evento foi antecipada.

A organização do *Rock in Rio* pôde utilizar a área do Parque dos Atletas, urbanizada pela Prefeitura ao custo de R\$ 40.322.058,81,¹⁰¹ e primeira obra olímpica inaugurada, para instalar a Cidade Olímpica do Rock. Em contrapartida, a organização do festival se comprometeu, contratualmente, a realizar novas edições em 2013 e 2015. Uma nova edição, em 2016, logo após os Jogos Olímpicos, está sendo avaliada.

Ademais, a Prefeitura patrocinou, junto com o Itaú, a Roda Gigante, que foi utilizada por 37.000 pessoas, a partir de **contrato de comercialização**. E a pedido

¹⁰⁰ “*Rock in Rio* deve voltar ao Brasil em 2011, diz organizador do evento.”
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u574683.shtml>. Acesso em: 01/12/2011.

¹⁰¹ Parque dos Atletas - Transparência Olímpica.
http://www.transparenciaolimpica.com.br/projetos/parque_dos_atletas.html
Acesso em: 01/12/2011.

do Prefeito, tendo em vista os benefícios econômicos do evento à cidade, a organização do festival adicionou mais uma noite de *show*¹⁰², em 30 de setembro, em atuação **colaborativa** e **explorativa**. Em termos logísticos, a Prefeitura teve que atuar fortemente, contribuindo com **ações de limpeza urbana e operação de trânsito**, coordenado remotamente a partir do Centro de Operações Rio, que gere os serviços urbanos da cidade desde 2010. O papel da Prefeitura na realização de eventos é ressaltada pelo subsecretário da SETUR, Pedro Guimarães:

O evento não vai deixar de acontecer efetivamente se ele não tiver apoio da Prefeitura, mas ele vai poder acontecer muito melhor se tiver essa participação, porque você consegue colocar o traço público do funcionamento da máquina em função do grande evento. Por exemplo, costurar o calendário oficial da cidade para que o grande evento seja incluído na rotina da cidade, que vai poder envolver outros atores: mudança de trânsito, horário mais adequado, uma logística no entorno, uma segurança mais organizada, uma divulgação maior, pois o poder público tem esse poder. Isso para o agente promotor do evento é muito bom, pois ele consegue vender... não há um valor mensurado, mas há um valor agregado muito grande, pois isso para ele seria dinheiro: comprar mídia no jornal, *site*, televisão.

A partir de pesquisa documental/telematizada, e dos formulários de percepção aplicados a gestores da Prefeitura, apresentamos a análise das alianças estratégicas do evento *Rock in Rio* no Quadro 24:

¹⁰² *Rock in Rio* confirma dia extra: 29 de setembro. Em: cdn.rockinrio.com.br/pt/live/pdf/14-06-11-Dia_Extra_Confirmado.pdf Acesso em: 01/12/2011.

Entidades Gov.		Prefeitura
Tipo de Aliança	Apoio institucional	(1) Contrato de compartilhamento de ativo (cessão de espaço para o evento) (2) Contrato de gestão de operação (limpeza e trânsito)
Composição		
Recursos-Chave	Apoio operação de segurança	(1) Recursos físicos (terreno do evento) (2) Apoio operação de limpeza (3) Apoio operação de trânsito
Volume		Satisfatório
Acesso		Fácil
Modalidade		
Conexão		Forte
Natureza	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>

Quadro 24 - Características das alianças e outras ligações do festival Rock in Rio com seus parceiros-chave.

Fonte: elaboração nossa.

4.11.2. Desempenho da Aliança

O apoio da Prefeitura foi reconhecido e registrado em um pôster elaborado pela Artplan, organizadora do *Rock in Rio*, atualmente exposto na sala de reuniões do gabinete do Prefeito, conforme Figura 8:



Figura 8 - Pôster “Obrigado à Prefeitura do Rio de Janeiro” da Artplan.
Fonte: Artplan.

O texto do pôster diz:

O Rio de Janeiro é a cidade do Carnaval mais animado e do Reveillon mais bonito do mundo. É a cidade do Maracanã se enfeitando para a Copa. É a Cidade dos Jogos Olímpicos 2016, que recebe tudo e todos de braços abertos e um largo sorriso. E foi com esse sorriso que a Prefeitura trouxe o sonho de volta. Em setembro deste ano, a Prefeitura vai ser novamente a Cidade do Rock.

O *Rock in Rio* é um evento de grande potencial de atração de turistas e de promoção da cidade. A edição de 2011 atraiu 700 mil pessoas, das quais 55% do Rio de Janeiro e região metropolitana, e 45% de fora do estado. O impacto estimado é de entrada de R\$800 milhões¹⁰³ na economia da cidade. Os *shows* do festival foram transmitidos ao vivo via *Youtube* para mais de 200 países, e as notícias sobre as celebridades que visitaram a cidade ocuparam manchetes em jornais do mundo todo. A ocupação dos hotéis, nos dias de festival, foi em média 90%.

Após a retirada das instalações do *Rock in Rio*, o local será administrado pela RIOTUR, e sediará dois ou três grandes eventos por ano, além de abrigar um polo cultural, com ampla área de lazer gratuita a toda a população. O Parque dos Atletas ainda faz parte de um projeto ecológico maior de recuperação da área lagunar da Lagoa de Jacarepaguá.

4.12. Ultimate Fighting Championship

O *Ultimate Fighting Championship* (UFC) é o maior evento de artes marciais do mundo e, além da ampla gama de patrocínios e renda de mídia, estende sua marca por produtos promocionais, esportivos, videogames e programas de *reality show*. Desde 2001, está sob a direção de Zuffa™, LLC¹⁰⁴.

Analisando-se a atuação do UFC, na ausência de declarações públicas de missão, visão ou objetivos, podemos traçar o seguinte perfil estratégico, a partir de Fahey & Randall (1998):

- **Produto/Serviço:** eventos esportivos;
- **Cliente:** espectadores de esportes, patrocinadores;
- **Geográfico:** Global;
- **Vertical:** sob a coordenação de Zuffa™, LLC;
- **Stakeholders:** clientes, lutadores, patrocinadores, mídia (impressa, televisada, internet), rede de turismo.

¹⁰³ Cidade do Rock abre suas portas para o quarto dia de *Rock in Rio*.

<http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?article-id=2169732>. Acesso em: 01/12/2011.

¹⁰⁴ <http://www.ufc.com/discover/ufc>. Acesso em: 01/12/2011.

Além disso, pode-se constatar estratégia de popularização do evento em mercados globais, com aumento da realização de lutas fora do circuito tradicional¹⁰⁵.

4.12.1. Alianças Estratégicas

Até o momento desta pesquisa, duas edições da luta haviam sido realizadas: agosto de 2011 e janeiro de 2012. A primeira teve a função de testar a recepção do público local e a audiência global, de forma que a realização de novos eventos aqui estariam contingentes ao resultado obtido. Já a segunda edição realizou-se como parte de um “pacote” de três edições em 2012, mais a produção de um *reality show*. Por conseguinte, devido às condições distintas de realização dos eventos, e o prazo exíguo no qual aconteceram, e ainda com possibilidade de mudanças dentro do “pacote” de três eventos, torna-se difícil analisar as alianças estratégicas do UFC. O estágio prematuro em que se encontra o projeto no Rio de Janeiro já ocasionou mudanças de parceiro em área relevante: os direitos de transmissão, antes da RedeTV!, atualmente estão na Globo; o desembolso financeiro da Prefeitura foi substituído integralmente por patrocínio privado. Além disso, por ser recente e episódico, as relações com outros atores da rede de turismo são bastante tênues, e ainda estão em fase de amadurecimento.

Por estas razões, e devido ao escopo deste trabalho, trataremos apenas das alianças estratégicas entre UFC, o Estado e a Prefeitura, que constatamos serem as mais importantes.

A aliança estratégica com o governo estadual dá-se na forma de **apoio institucional**, no qual o recurso-chave procurado é o **gerenciamento de riscos**. Por atrair público qualificado e a atenção da imprensa internacional, a UFC solicita reforço de segurança ao Estado, para proteção de lutadores e do local do evento. A organização do evento também contrata empresa de segurança, e portanto a atuação deve-se dar de forma complementar à da Polícia Militar.

¹⁰⁵ Plano Comercial RedeTV! - UFC Rio.
<http://www.redeTV.com.br/controles/templates/comercial/planos/eventos/UFCRIO2011.pdf>
Acesso em: 01/12/2011.

Com a Prefeitura, a principal aliança é relativa à atração e à realização do evento na cidade, e será mais detalhada no próximo item, 4.12.2. O resumo da análise das alianças estratégicas, com base na entrevista aprofundada com o gestor, aplicação de formulário, e pesquisa telematizada, é apresentado no Quadro 25:

Entidades Gov.		Prefeitura
Tipo de Aliança	Apoio institucional	(1) Convênio de promoção e <i>marketing</i> (2) Apoio institucional
Estrutura		
Escopo das Alianças	Restrito	n/a
Escopo Geográfico	Local	n/a
Composição		
Recursos-Chave	Apoio operação de segurança	(1) Recursos financeiros (2) Ações conjuntas de <i>marketing</i> (3) Recursos físicos (4) Apoio operação de trânsito
Volume	Satisfatório	Satisfatório
Acesso	Fácil	Fácil
Modalidade		
Conexão	Fraca	Média
Natureza	(1) Oportunística (2) <i>Explorative</i>	(1) Colaborativa (2) <i>Explorative</i>

Quadro 25 - Características das alianças e outras ligações do UFC Rio com seus parceiros-chave.

Fonte: elaboração nossa.

4.12.2. Aliança Estratégica em Foco: UFC Rio

A Prefeitura considerou que a realização do evento na cidade seria um *marketing* bastante positivo para a cidade, especialmente tendo em vista que o campeonato é inspirado na luta "vale tudo", associada à família Gracie, no qual muitos lutadores brasileiros têm atuação de destaque. O evento é disputado por cidades de todo mundo, interessadas na mídia gerada e no potencial de atração de turistas de alta renda.

Segundo o subsecretário da SETUR, Pedro Guimarães, em entrevista para esta pesquisa, a Prefeitura evitou entrar em leilão de patrocínio com outras

idades, preferindo que a negociação partisse do significado da marca "Rio de Janeiro" e dos benefícios que poderia agregar ao evento:

O empresário perguntou o que nós poderíamos oferecer para eles. Dissemos que não é assim, queremos saber qual é o projeto para a cidade, qual a ideia. Porque a cidade tem interesse que o evento se instale aqui, e com uma cara diferenciada, com uma tônica diferente do normal. E por isso conseguimos fazer algo inédito, que o evento tivesse o nome da cidade atrelado, como a gente criou, o UFC Rio. É um jogo, e aí conseguimos costurar nessa relação, inclusive com apoio financeiro. Mas ao mesmo tempo o resultado foi muito maior do que isso tudo. Houve muita promoção, mídia, quase um ano antes o evento já estava fechado e sendo divulgado fortemente por mídia no mundo todo.

Em troca de patrocínio de R\$950.000, a Prefeitura também negociou que o treino que antecede o UFC fosse aberto e gratuito na praia de Copacabana, de forma a oferecer à população a oportunidade de ver seus ídolos e de exibir na mídia mundial imagens do cartão postal carioca. A criação da marca UFC Rio, que se soma a técnica de numeração utilizada (seria apenas UFC 134), por seu sucesso, já está sendo imitada por outros locais, como o UFC Sweden.

Em entrevista para esta pesquisa, o vice-presidente da IMX, empresa promotora de eventos do Grupo EBX, responsável pela vinda do UFC ao Rio de Janeiro, afirmou que o apoio de entidades governamentais, inclusive financeiro, é fundamental para a atração destes eventos. Uma vez bem-sucedidos, eles deixam de depender de apoio financeiro público, e podem contar exclusivamente com patrocinadores privados. Mesmo assim, o apoio logístico de trânsito e de segurança (atribuições públicas) sempre se faz necessário, assim como a possibilidade de usar canais de mídia da Prefeitura, como *sites*, folheteria em hotéis e agências de viagem, menção por autoridades, etc. Em suas palavras:

Sem apoio financeiro do governo, pelo menos na primeira edição, pra atrair o evento, o evento não vem. Depois, se tiver sucesso, a iniciativa privada vai em frente, ajuda a patrocinar, mas um evento demora a se estabelecer numa cidade, tem que conquistar a confiança das empresas locais. E depois ele pode caminhar por si só. Mas quando tem apoio da Prefeitura, aí facilita muito em relação a operação de trânsito, a divulgação, a mídia já presta atenção. Faz muita diferença.

O anúncio da realização do evento foi no Palácio da Cidade, sede da Prefeitura, e contou com a participação de executivos do UFC, de lutadores, do

prefeito e de representantes da administração municipal. A atitude pró-ativa para atração de eventos foi ressaltada em discurso¹⁰⁶ pelo Prefeito Eduardo Paes:

Os eventos não estão vindo à toa. Há um ativismo governamental forte. O UFC, por exemplo, eu não sabia que era tão popular, confesso que não assisto muito a lutas, e estou absolutamente impressionado com a repercussão no mundo todo, e com certeza os hoteleiros devem estar percebendo isso.

4.12.3. Desempenho da Aliança

A primeira luta no Rio aconteceu em agosto de 2011 no HSBC Arena, o que possibilitou ocupação hoteleira de 96% na Barra da Tijuca e de 86% na Zona Sul.¹⁰⁷ Segundo estudo realizado pela consultoria internacional Applied Analysis, contratada pela promotora do evento, o impacto econômico foi de aproximadamente R\$66.800.000, com a criação de 151 empregos diretos.¹⁰⁸ O mesmo estudo aponta 9.489.805 visualizações de vídeos do UFC no Youtube, e intensa divulgação do evento em mídias sociais.

A segunda luta realizada na cidade, em janeiro de 2012, aumentou a procura por hotéis 20% acima da média do período na Barra da Tijuca, o equivalente a 97% de ocupação na região¹⁰⁹.

As preliminares do UFC Rio foram exibidas ao vivo no Times Square de Nova York¹¹⁰. A luta principal Silva vs. Okami vendeu 335.000 assinaturas de *pay-per-view*¹¹¹ em 130 países e proporcionou à Rede TV!, sua exibidora no Brasil, a maior audiência de sua história¹¹². Para as edições seguintes a Rede Globo adquiriu os direitos de exibição, e está programado para 2012 um *reality show* de MMA (*Mixed Martial Arts*) com a marca UFC.

¹⁰⁶ Evento marca a vinda do UFC ao Brasil. <http://www.espbr.com/noticias/evento-marca-vinda-ufc-no-brasil>. Acesso em: 01/12/2011.

¹⁰⁷ Treino aberto do UFC leva bom público à Praia de Copacabana. <http://oglobo.globo.com/esportes/treino-aberto-do-ufc-rio-leva-bom-publico-praia-de-copacabana-2868306#ixzz1krF1Bd7W>. Acesso em: 01/12/2011.

¹⁰⁸ Relatório UFC 134 Rio, Resumo do Impacto Econômico. Applied Analysis.

¹⁰⁹ Rede hoteleira carioca registra lucro significativo em função do UFC-Rio. <http://sportv.globo.com/site/eventos/combate/noticia/2012/01/rede-hoteleira-carioca-registra-lucro-significativo-em-funcao-do-ufc-rio.html>. Acesso em: 01/02/2012.

¹¹⁰ UFC-134 Rio Prelims to Air in Times Square in New York. <http://mmaweekly.com/ufc-134-rio-prelims-to-air-in-times-square-in-new-york>. Acesso em: 01/12/2011.

¹¹¹ MMA Payout.com Blue Book. <http://mmapayout.com/blue-book/pay-per-view/> Acesso em: 01/12/2011.

¹¹² Silva takes Brazilian network to largest audience ever. <http://www.graciemag.com/en/2011/08/anderson-takes-rede-tv-network-to-largest-audience-ever/> Acesso em: 01/12/2011.

O evento, cuja única edição brasileira havia sido em 1998, em São Paulo, teve nova edição em janeiro de 2012 e já estão confirmadas duas novas lutas em 2012. Para estas novas edições o nome UFC Rio foi mantido sem que houvesse desembolso financeiro da Prefeitura.

4.13. Adoção de Espaços Públicos Turísticos

Muitas parcerias e alianças estratégicas estão sendo desenvolvidos na Prefeitura com vistas à conservação, manutenção, e revitalização de espaços e bens públicos turísticos. Dentro da Secretaria de Conservação e Serviços Públicos (SECONSERVA), órgão criado em 2010, existe um setor específico¹¹³ para a criação e gerenciamento das parcerias entre o setor público e o setor privado, e que atua como canal permanente de diálogo.

Outras ações de adoção de espaços públicos são desenvolvidas também pela Secretaria de Meio Ambiente (SMAC). Há uma resolução conjunta de ambos os órgãos definindo as competências, de forma que suas atuações sejam complementares. A SMAC atua especificamente em áreas com arborização, como praças e parques, e nesses casos a Secretaria estabelece diretamente a parceria com os entes privados. Nas palavras do gestor da SMAC:

Adoção de espaço público já existe há muito tempo, mas agora está se ampliando. Tem muita gente nos procurando. Muitas vezes quem traz o interesse do empresário é a Conservação, eles têm esse contato com as empresas, estão mais próximos dos empresários. Mas quando é da nossa competência, quando tem arborização, muitas vezes o contrato é firmado aqui na Secretaria mesmo.

A fim de atender os objetivos desta pesquisa, vamos apresentar algumas das ações cujos impactos afetam áreas da cidade com grande fluxo de turistas. Em geral, estas parcerias têm escopo bastante específico e definido, e inclusive envolvem empresas que não agem com o turismo diretamente, ou que estariam interessadas apenas na promoção do Rio de Janeiro como forma de agregar valor às suas marcas. Cabe mencionar alguns desses projetos não devido a cada parceria em si, individualmente, mas ao impacto que obtêm quando somadas, e por repre-

¹¹³ Subsecretaria de Relacionamento com o Cidadão; Setor de Adoção de Áreas Públicas.

sentarem uma política pública em que as parcerias com o setor privado são rotineiras e facilitadas institucionalmente.

A adoção de espaços públicos por empresas, como calçadas e praças, já é prática bastante antiga. O objetivo declarado, além da revitalização da área, costumava ser a redução de custos para a Prefeitura. Por esta razão, ao empresário cabia toda a responsabilidade pelo espaço, que aos poucos se degradava, devido a manutenção inadequada. Estas iniciativas obtinham pouco sucesso porquanto obrigavam as empresas a atuar muito fora de seu escopo, por não terem conhecimento ou práticas de rotina diretamente relacionadas a espaços públicos.

Em entrevista com o gestor do setor responsável por estas parcerias na SECONSERVA, soubemos que atualmente a Conservação estabelece alianças do tipo *exploitative*, com exploração dos conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros, e com **forte força na conexão**:

Lá na Conservação a gente diz o seguinte: pra exigir, tem que oferecer. Não podemos assinar o contrato e desaparecer, deixar tudo nas mãos do empresário. Foi por isso que várias outras parcerias terminaram. A Prefeitura simplesmente abandonava a praça, o canteiro. Aí o empresário faz manutenção, mas se queimar a lâmpada e ninguém trocar, ficar difícil, desanima. Se o banco quebra e a Prefeitura não conserta, não tem jeito, o empresário não tem como fazer esse conserto, não consegue fazer, e aí o lugar fica ruim, feio, e o próprio empresário não vai querer mais a marca dele ali. Então o que a gente faz agora é garantir a manutenção. Se apagar a lâmpada, a gente troca. Se quebrar, a gente conserta. E aí podemos cobrar, exigir que eles cumpram a parte deles.

Por conseguinte, as adoções de espaço feitas recentemente envolvem ações constantes da Prefeitura, e o foco passa a ser não o custo, mas um alto padrão de qualidade. A Prefeitura age dentro de suas competências: troca lâmpadas queimadas, varre, capina, conserva a calçada e os sinais de trânsito. A empresa privada age no limite de suas capacidades, agregando valor à área sem sair do escopo do que seriam trabalhos corriqueiros de manutenção: irrigação, plantio de flores, regulagem diária de chafariz, ligar e desligar iluminação decorativa, etc. O sucesso da parceria se dá quando ambos agem no escopo de suas competências, e quando a Prefeitura não se exime de atuar naquele espaço, mesmo que adotado oficialmente. Na entrevista para esta pesquisa, o gestor da Conservação disse:

Não dá pra Prefeitura ligar e desligar chafariz todo dia, ligar e desligar holofote, ir lá desentupir o chafariz o tempo todo ou regar as plantinhas. Então isso o hotel faz muito bem, e usa o próprio jardineiro, o próprio pessoal de limpeza. Porque na

Prefeitura é tudo muito grande. Podemos chegar lá e trocar 100 lâmpadas de uma vez, mas ligar e desligar pessoalmente, na prática, não dá.

A existência de uma coordenadoria específica para parcerias da Prefeitura com o setor privado na estrutura da Secretaria de Conservação sinaliza aos empresários a intenção de criar alianças de atuação conjunta e permanente. Dessa forma, o contato é facilitado, e evita-se que as empresas dispendam esforços na busca por interlocutores dentro da administração municipal. É importante enfatizar que estas parcerias são relativas a conservação, manutenção, etc., e não necessariamente relacionadas a turismo. Porém, diversos convênios focam áreas e equipamentos turísticos. Seleccionamos e descrevemos abaixo os que consideramos mais relevantes, a partir de entrevista com um dos gestores da Secretaria:

- **Avenida Princesa Isabel** - localizada em Copacabana, era alvo constante de vândalos. Seu amplo espaço do canteiro central estava degradado, causando problemas de segurança e diminuindo o fluxo de pedestres, para descontentamento dos comerciantes da área. Com a abertura do Hotel Windsor Atlântica, substituindo o Hotel Meridién, surgiu oportunidade de revitalização duradoura do espaço. A Prefeitura empreendeu obras de conservação, e a Rede Windsor adotou parte do canteiro central, sendo hoje responsável pela jardinagem (cujo projeto de paisagismo é de Roberto Burle Marx), limpeza da estátua da Princesa Isabel, manutenção de bandeiras e chafarizes¹¹⁴. Este foi um projeto piloto, já repetido no entorno de hotéis como o Copacabana Palace, Intercontinental e Sheraton, entre outros.
- **Estátua de Carlos Drummond de Andrade** - a estátua de bronze, localizada em banco no Posto 6 da praia de Copacabana, era frequentemente vandalizada, com roubo constante dos óculos¹¹⁵. A Essilor, fabricante das lentes dos óculos Varilux, adotou a estátua, não colocando sua marca em local próximo, mas divulgando a ação em seu material promocional. Cabe à

¹¹⁴ Chafarizes são religados na Av. Princesa Isabel.
<http://oglobo.globo.com/rio/chafarizes-sao-religados-na-avenida-princesa-isabel-2769701>. Acesso em: 31/01/2012.

¹¹⁵ Estátua de Drummond ganha novos óculos pela quinta vez.
http://noticiasrio.rio.rj.gov.br/index.cfm?sqncl_publicacao=12222. Acesso em: 31/01/2012.

empresa substituir ou reformar os óculos quando necessário e limpar a estátua duas vezes por ano.

- **Vista Chinesa** - este local de apelo turístico, localizado no Alto da Boa Vista e com vista panorâmica para toda a cidade, foi adotado em janeiro de 2012 pela Wollner, loja especializada em roupas para turismo de aventura e esportes radicais. Serão instalados um bicicletário, totem com informações multilíngues sobre a história do local, e será feita restauração do pagode chinês.
- **Dunas de Ipanema** - uma parceria entre o Instituto-e (de propriedade da Osklen, marca de roupas que surgiu em Ipanema) e a Prefeitura, desde 2010, proporciona a plantação de mudas de vegetação de restinga nas dunas da praia de Ipanema¹¹⁶.
- **Iluminação do Arpoador** - o poste de luz que atende aos surfistas e turistas é único na cidade, e sua substituição dependeria de licitação e desembolso da Prefeitura. A Nike aceitou adotar o poste, incorrendo em todos os custos de reforma, só cabendo à Prefeitura se responsabilizar pela troca de lâmpadas. A reinauguração do poste em junho de 2011 foi comemorado com o evento *Nike Jam Session*¹¹⁷, que reuniu surfe, *skate* e música.

Devido às características desta aliança, que envolve dezenas de atores, muitos dos quais não atuam com turismo, consideramos que estaria fora do escopo desta pesquisa analisar suas respectivas alianças estratégicas.

No âmbito desta pesquisa entrevistamos gestores da Rede Windsor, precursores desta parceria em seu presente molde, e cujas alianças estratégicas estão descritas no item 4.9, sobre a Escola de Hotelaria Windsor. Nas entrevistas os gestores relataram a história da parceria para adoção de espaço público e suas percepções a respeito.

No Quadro 26 apresentamos os resultados obtidos a partir de pesquisa telematizada e do levantamento de percepções aplicados a dois gestores deste projeto na Prefeitura e a três gestores da Rede Windsor.

¹¹⁶ Recuperação da Costa Brasileira. <http://institutoe.org.br/novo/projetos/costa-brasileira>. Acesso em: 31/12/2012.

¹¹⁷ Nike Jam Session leva o surfe noturno de volta ao Arpoador. <http://nikemedia.com.br/2011/06/12/nike-jam-session-leva-o-surfe-noturno-de-volta-ao-arpoador>. Acesso em: 31/01/2012.

Prefeitura	
Tipo de Aliança	Compartilhamento de recursos/ competências complementares (convênio para adoção de espaços públicos)
Composição	
Recursos-Chave	(1) Melhorias de infraestrutura urbana (2) Capital informacional (3) Recursos físicos (4) Apoio operação de trânsito
Volume	Satisfatório
Acesso	Fácil
Modalidade	
Conexão	Fraca
Natureza	(1) Oportunística (2) <i>Explorative</i>

Quadro 26 - Características das alianças entre empresas que adotam espaços públicos e a Prefeitura.

Fonte: elaboração nossa.

4.13.1. Desempenho da Aliança

Mais de 20 espaços públicos já foram adotados por hotéis, dentre os 132 espaços adotados por empresas de diversas atividades (de cunho turístico ou não).

A intensificação dessas parcerias motivou matéria no jornal O Globo em março de 2012, denominadas de “adoção de cartões-postais” (veja: Empresários adotam pontos turísticos da cidade e pagam sua manutenção, em <http://oglobo.globo.com/rio/empresarios-adotam-pontos-turisticos-da-cidade-pagam-sua-manutencao-4280681>¹¹⁸):

Bem antes de a adoção de cartões-postais se tornar uma tendência, o *designer* de joias Antonio Bernardo decidiu, há cerca de uma década, tomar para si a responsabilidade de cuidar da manutenção do belo orquidário do Jardim Botânico.

A mesma reportagem cita depoimento do Sydney Menezes, diretor da Fundação Parques e Jardins, ligada à Secretaria de Meio Ambiente:

¹¹⁸ Acesso em: 10/03/2012.

São convênios muito interessantes, que não envolvem repasses de recursos. Começamos com praças e jardins, depois incluímos até árvores e jardineiras, para que pessoas físicas também se interessassem em participar, pois basicamente essas adoções eram feitas por pessoas jurídicas — explica ele, acrescentando que o processo de adoção é bem simples.

Na entrevista para esta pesquisa com um dos gestores da Rede Windsor, surgiu uma crítica a esta parceria, relativa à Av. Princesa Isabel. Segundo o gestor, a presença de população de rua e de usuários de drogas no local é um problema crônico, que nem a Prefeitura, nem a Polícia Militar conseguem resolver. Isto gera um ambiente de insegurança que ameaça os esforços do hotel de manter o local agradável para seus hóspedes. Esta situação ameaça a continuidade da parceria, pois, segundo o entrevistado, o objetivo da parceria, de melhorar a ambiência do entorno do hotel, não está sendo alcançado.

4.14. Desempenho do Turismo

Em seu Planejamento Estratégico, a Prefeitura do Rio de Janeiro estabelece apenas uma meta específica para turismo - taxa de ocupação hoteleira.

Para aprofundamento da análise, cabe contextualizar os resultados apresentados pelo turismo.

O período entre 2009 e 2011 se caracterizou como bastante positivo para o turismo na capital fluminense. O anúncio do Rio de Janeiro como cidade olímpica em 2016, o forte calendário de eventos na cidade e a diminuição dos índices de violência foram citados por diversos entrevistados como fatores preponderantes para que os indicadores relativos a turismo apresentassem bom desempenho.

No mesmo período, também teve destaque o amplo calendário de eventos com potencial turístico. Afora os eventos já tradicionais, como Reveillon e Carnaval, vários outros aconteceram, dos quais muitos inéditos na cidade, atraindo principalmente turistas domésticos. No Quadro 27 estão listados alguns eventos e *shows* de grande porte que contaram com o apoio da Prefeitura:

EVENTO	DATA	Público Estimado
FIFA Fan Fest ¹¹⁹	11/06 a 11/07/2010	575.000
Paul McCartney ¹²⁰	22 e 23/05/2011	90.000
Red Bull Air Race ¹²¹	08/05/2010	400.000
Rock in Rio	Setembro/2011	700.000
Roberto Carlos ¹²² (Copacabana)	25/12/2010	400.000
Coldplay ¹²³	Fevereiro/2009	34.000

Quadro 27 - Principais eventos de grande porte com potencial turístico entre 2009-2011.
Fonte: Elaboração nossa.

¹¹⁹ <http://www.fifafanfestrio.com/> Acesso em: 01/12/2011.

¹²⁰ <http://www.planmusic.com.br/paul/>. Acesso em: 01/12/2011.

¹²¹ Público recorde de 400 mil na classificatória para o Mundial de Corrida.
http://www.redbull.com.br/cs/Satellite/pt_BR/Article/P%C3%BAblico-recorde-de-400-mil-na-classificat%C3%B3ria-para-o-Mundial-de-Corrida-A%C3%A9rea-021242844769808
Acesso em: 01/12/2011.

¹²² Roberto Carlos emociona multidão na praia de Copacabana.
<http://g1.globo.com/especiais/virada-de-ano-2010-2011/noticia/2010/12/roberto-carlos-emociona-multidao-na-praia-de-copacabana.html> Acesso em: 01/12/2011

¹²³ Coldplay faz grande show na Apoteose.
<http://oglobo.globo.com/blogs/jamari/posts/2010/03/01/coldplay-faz-grande-show-na-apoteose-270324.asp> Acesso em: 01/12/2011

Outro aspecto a ser avaliado em relação ao sucesso de um destino turístico é a capacidade de atrair novos voos, que denota aumento na demanda de turismo. Entre 2009 e 2011 diversas companhias aéreas anunciaram novos voos partindo do Rio de Janeiro, ou ampliaram a oferta já existente:

- **Emirates** - nova rota Rio-Dubai, diária, a partir de janeiro de 2012.
- **Alitalia** - lançamento de voo direto Rio-Roma em setembro de 2011.
- **American Airlines** - lançamento de voos diretos diários para Nova York em novembro de 2010, novo voo Rio-Dallas¹²⁴ em dezembro de 2010.
- **US Airways** - lançamento da rota Rio-Charlotte¹²⁵ (Carolina do Norte, EUA), em dezembro de 2009.
- **Copa** - lançamento de rota Rio-Chicago¹²⁶, via Panamá, em dezembro de 2011.
- **Lufthansa** - retorno da rota Rio-Frankfurt¹²⁷, interrompida há seis anos, em outubro de 2011.
- **KLM** - retorno da rota Rio-Amsterdã¹²⁸, interrompida há 12 anos, em novembro de 2012.

4.14.1. Ocupação Hoteleira

As metas da Prefeitura relativas a ocupação hoteleira, (68,9% em 2010 e 70% em 2011) foram plenamente alcançadas, conforme exposto no Quadro 28:

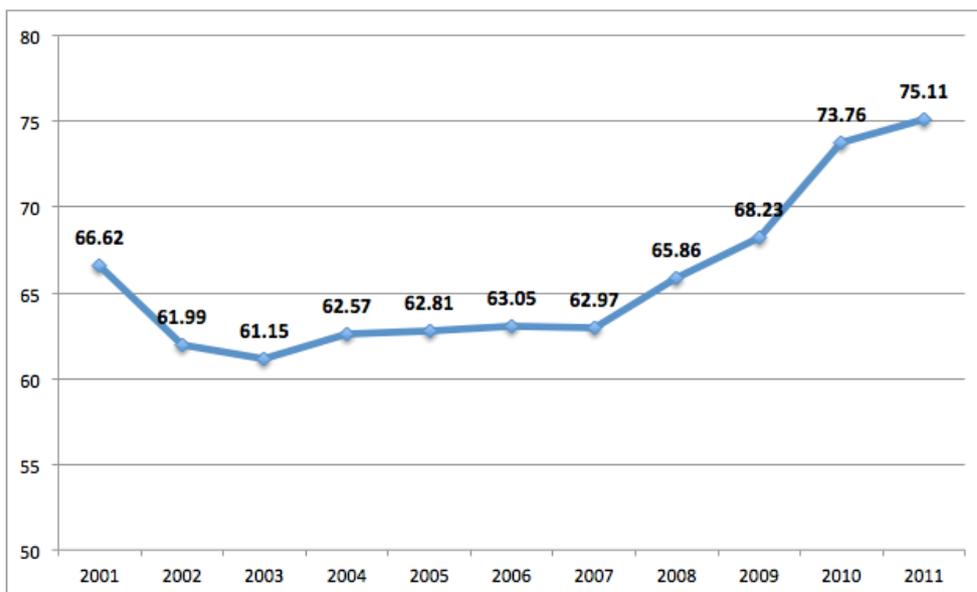
¹²⁴ American Airlines lança voo direto Rio-Dallas. http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/american-airlines-lanca-voo-direto-rio-dallas_64112.html. Acesso em: 02/01/2012.

¹²⁵ US Airways apresenta a SP voo Rio-Charlotte. http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/us-airways-apresenta-a-sp-voo-rio-charlotte_52455.html. Acesso em: 02/01/2012.

¹²⁶ Novos voos Rio-Chicago a partir de dezembro. <http://oglobo.globo.com/boa-viagem/novos-voos-rio-chicago-partir-de-dezembro-2746430>. Acesso em: 02/01/2012.

¹²⁷ Com novo voo entre Rio e Frankfurt, Lufthansa aumenta em 37% oferta para o Brasil. KLM e TAM também lançam rotas. <http://oglobo.globo.com/boa-viagem/com-novo-voo-entre-rio-frankfurt-lufthansa-aumenta-em-37-oferta-para-brasil-klm-tam-tambem-lancam-rotas-3078781>. Acesso em: 02/01/2012.

¹²⁸ *ibid.*



Quadro 28 - Taxa de ocupação hoteleira, média por ano, 2001-2011.
Fonte: ABIH-RJ/Fecomércio-RJ.

A ocupação hoteleira de 75,11% em 2011 foi a mais alta já apurada desde o início do levantamento feito pela ABIH-RJ, em parceria com a Fecomércio-RJ. A previsão do setor de hotelaria é que a ocupação se mantenha estável ou cresça em 2012, de forma que a meta da Prefeitura para este ano, de 70%, também poderá ser alcançada.

4.14.2. Rio Capital do Turismo

Os outros objetivos estratégicos estabelecidos foram, conforme já mencionados no item 4.2 (“Caracterização da Estratégia da Prefeitura”):

- Plano de promoção e *marketing* da cidade, incluindo maior integração com agentes de viagens internacionais;
- Promoção de uma agenda de eventos;
- Apoio a melhoria e expansão da infraestrutura hoteleira;
- Melhoria da infraestrutura turística (sinalização);
- Promoção de cursos de capacitação;
- Sistema de monitoramento do setor.

Os indicadores de desempenho da meta são: **empregos diretos no setor; número de turistas provenientes do Mercosul; tempo de permanência do turista; qualificação de profissionais; número de turistas na cidade.**

O objetivo relativo a implantação de um sistema de monitoramento do setor não foi alcançado. As pesquisas realizadas pela RIOTUR são feitas em parceria com entes privados, e têm como foco os grandes eventos realizados na cidade. As pesquisas a que tivemos acesso foram realizadas e custeadas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, todas em 2011: Fifa Fan Fest, Rock in Rio, Carnaval no Sambódromo e blocos de rua.

No que concerne a capacitação de mão de obra, a RIOTUR está envolvida em algumas iniciativas, como, por exemplo, o Rio + Hospitaleiro e a parceria com a ONG Comitê pela Vida.

O Rio+Hospitaleiro oferece curso gratuito de 28 horas, com aulas teóricas e práticas, para profissionais da área de turismo, transportes, segurança e alimentação que trabalham ou queiram trabalhar diretamente com turistas.¹²⁹

O projeto, previsto no Plano Aquarela 2020, é uma parceria do MTur com a Prefeitura, e é implementado pela RIOTUR. As aulas, ministradas em unidades da Universidade Estácio de Sá, envolvem noções de relações interpessoais, comunicação, história da cidade, educação ambiental e ética, além de aula prática em visita técnica a equipamento turístico, como hotel, restaurante ou aeroporto.

Em 2010, aproximadamente 3.700 pessoas concluíram o curso, e atualmente não há mais vagas abertas. Este resultado, entretanto, não se aproxima da meta divulgada pelo MTur de 20.000 capacitações até a Copa de 2014.

O curso em parceria com o Comitê pela Vida¹³⁰ oferece 300 vagas Programa Turismo e Hotelaria, que oferece os cursos de Gastronomia, Camareira/ Arrumador e Garçom/Garçonete.

¹²⁹ <http://www.riomaishospitaleiro.com.br>. Acesso em: 01/12/2011.

¹³⁰ Riotur e Comitê Pela Vida abrem inscrições para cursos de capacitação. <http://www.tourisnews.com/> Acesso em: 20/02/2012.

4.14.3. Acordo de Resultados

Em março de 2012 a SETUR/RIOTUR recebeu nota 10 no Acordo de Resultado por ter atingido todas as suas metas, como demonstra o Quadro 29:

Secretaria Responsável	Ordem	Meta	Valor Atingido
SETUR / RIOTUR	1	Aumentar a taxa média de ocupação hoteleira para 70% em 2012.	84.13%
	2	Transferir o "Alô Turista" para a Central 1746 até o mês setembro de 2011.	Aug-11
	3	Consolidar, pelo menos, 8 eventos master ¹ anuais no calendário da RIOTUR para 2011 e 2012	47 eventos
	4	Aumentar em 10% o número de atendimentos nos postos de atendimento da RIOTUR ²	48.547 atendimentos

1 - Eventos master são aqueles com mais de cinco mil participantes.

2 - Número anterior: 33.872. Meta: 37.260.

Quadro 29 - Acordo de Resultados 2011: metas da SETUR/RIOTUR.

Fonte: RIOTUR

A meta de ocupação hoteleira é a mesma do Planejamento Estratégico, e o resultado de 84,13% refere-se ao período entre julho/2011 a fevereiro/2012. A meta 2, sobre transferência do "Alô Turista", refere-se a um serviço da RIOTUR de atendimento telefônico multilíngue. Com o objetivo de centralizar os *call centers*, e de oferecer ao turista um número de telefone mais mnemônico, o serviço foi migrado para a Central 1746, que dispõe de melhor infraestrutura para atendimentos.

A meta 3, sobre eventos, foi amplamente ultrapassada, com consolidação de 47 eventos no calendário da cidade, bem acima dos 8 estipulados. A última meta, de aumento no número de atendimentos a turistas nos postos da RIOTUR, também foi alcançada, principalmente devido à abertura de mais um posto de atendimento no Shopping da Gávea, somando-se aos 6 postos já existentes.

4.15. Alianças Estratégicas entre Atores-Chave do Setor Privado

Nesta seção apresentamos os resultados do levantamento de percepção com atores-chave do setor privado, especificamente aqueles relativos à importância das alianças *com outros atores da rede privada de turismo* para a estratégia e desempenho das empresas, assim como as implicações estratégicas dessas

alianças. Os resultados relativos a alianças com a Prefeitura serão analisados no item 4.16 (“Egorrede da Prefeitura”).

No total, foram preenchidos 11 formulários por gestores do setor privado, representando 7 empresas (excluídas *Rock in Rio* e *Emirates*, a cujos gestores não aplicamos o levantamento de percepções).

Para apresentação dos resultados, atribuímos os seguintes valores numéricos às respostas coletadas, na escala de 1 a 5 (Quadro 30). No caso em que mais de um gestor de cada empresa deu sua opinião, empregamos a média aritmética para chegar a um índice correspondente para a empresa (caso de Rede Windsor, que teve 3 respondentes; e Fecomércio-RJ e ABEOC-RJ, com 2 respondentes cada).

Discordo totalmente	1
Discordo	2
Nem discordo nem concordo	3
Concordo	4
Concordo totalmente	5
Não se aplica	-

Quadro 30 - Valores Atribuídos - Escala Likert

A relevância de participar de alianças e de estar inserido em redes de relacionamentos é corroborada pelos resultados apresentados nas Tabelas 4 e 5. Todos os entrevistados discordaram da afirmação de que a participação em redes não representa ameaças e oportunidades, e todos concordaram que participar de uma rede tem impacto na estratégia e desempenho de sua empresa, constituindo oportunidades e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Rio de Janeiro.

ABAV/RJ	ABEOC-RJ	ABIH-RJ	FECOMÉRCIO -RJ	REDE WINDSOR	RC&VB	UFC
“a participação em alianças é parte fundamental da estratégia da empresa ou associação na qual você trabalha”.						
5	5	5	5	5	5	5

Tabela 4 - Resultados do formulário aplicado a atores-chave do setor privado: importância da participação em alianças.

Fonte: elaboração nossa.

ABAV/RJ	ABEOC-RJ	ABIH-RJ	FECOMÉRCIO -RJ	REDE WINDSOR	RC&VB	UFC
"A inserção da sua empresa ou organização em redes de relacionamentos:						
... é importante para a sua estratégia"						
5	5	5	5	5	5	5
... tem impacto em sua estratégia e desempenho".						
5	5	5	5	5	5	5
... pode constituir/representar maiores oportunidades para esta".						
5	5	5	5	5	5	5
... pode constituir/representar maiores ameaças para esta"						
2	3	1	3	1	1	2
... não apresenta nem constitui oportunidades ou ameaças"						
1	1	1	1	1	1	1
... pode contribuir com o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Rio de Janeiro".						
5	4	5	5	5	5	5

Tabela 5 - Resultados do formulário aplicado a atores-chave do setor privado: importância da participação em redes de relacionamentos.

Fonte: elaboração nossa.

Em relação à rede de valor, todos os respondentes responderam "concordo" ou "concordo totalmente" às perguntas sobre o estabelecimento de alianças estratégicas com clientes e fornecedores-chave, conforme a Tabela 6. No caso da questão sobre a possibilidade de relacionamentos com concorrentes-chave com o objetivo de atenuar a competição, somente a Rede Windsor respondeu positivamente, o que se justifica pelo fato de que todos os outros entrevistados não foram capazes de identificar concorrentes diretos por serem associações ou, no caso do UFC, evento de grande porte.

Os resultados da Tabela 6 também reforçam a importância que os atores-chave da rede de turismo atribuem à formação de alianças para as suas estratégias, inclusive com o estabelecimento de alianças globais, como forma de aumentar a sua competitividade.

ABAV/RJ	ABEOC-RJ	ABIH-RJ	FECOMÉRCIO -RJ	REDE WINDSOR	RC&VB	UFC
"Como parte da estratégia, a sua empresa ou organização:						
...deveria estabelecer alianças estratégicas com seus concorrentes-chave visando atenuar o grau de acirramento da competição"						
N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A
...procura identificar os clientes-chave com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo".						
5	5	5	5	5	N/A	N/A
...procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com fornecedores-chave".						
5	4	5	5	4	N/A	5
...deveria estabelecer alianças globais visando aumentar sua competitividade no contexto da globalização"						
5	5	5	4	5	5	5

Tabela 6 - Resultados formulário aplicado a atores-chave do setor privado: importância de alianças na rede de valor.
Fonte: elaboração nossa.

Na Tabela 7 apresentamos os resultados obtidos quanto aos tipos de aliança, conforme listados no Quadro 3, item 2.2.6 ("Tipos de Alianças"), por grau de comprometimento. Excluímos da Tabela 7 os tipos denominados de fusões e aquisições, as *joint ventures*, a participação acionária cruzada e o investimento acionário minoritário, devido a ausência de respostas nestes itens. Exceto investimento acionário minoritário, os outros três representam o grau máximo de comprometimento. Ademais, especificamos que o tipo de aliança denominado "contratos/acordos de promoção e propaganda" seria substituído por "contratos/acordos de promoção de destino", um tipo de aliança bastante comum na rede de turismo, e cuja preponderância foi detectada em entrevistas preliminares.

Aos pesquisados solicitamos que preenchessem os três tipos de alianças mais relevantes com cada tipo de ator da rede. Novamente, a fim de evitar representação excessiva das empresas/associações que responderam a mais de um levantamento de percepções, estabelecemos média aritmética para as respostas da mesma empresa, de forma que as respostas da Tabela 7 referem-se a 7 empresas/associações: ABAV/RJ, ABEOC-RJ, ABIH-RJ, Fecomércio-RJ, Rede Windsor, Rio C&VB e UFC. Na última linha incluímos o total de respostas, de forma a indicar que alguns pesquisados deixaram itens em branco, por não considerarem que houvesse alianças relevantes com aquele tipo de ator.

Como pode ser observado, houve somente 13 respostas, de um total de 21 possíveis, para alianças estratégicas com **clientes**. Isto deveu-se ao fato de que a maior parte dos pesquisados são associações, e que portanto seus clientes são as empresas que representam, às quais se unem por contrato associativo.

Com **fornecedores**, a pesquisa indica que as alianças têm escopo mais amplo. Os tipos de aliança que se destacaram foram os contratos/acordos de fornecimento de insumos e/ou serviços de longo prazo, contratos/acordos de coprodução de serviços e/ou produtos e acordos de comercialização. Esta variedade se justifica pelo fato, constatado nas entrevistas com gestores da ABIH-RJ, ABEOC-RJ, ABAV/RJ, que os atores de turismo não só costumam ter muitos fornecedores, já que oferecem pacotes de serviços aos seus clientes (em nível de associação ou de empresa), como aproveitam-se da escala proporcionada pelas associações e relacionamentos na rede, e pela previsibilidade de demanda no setor (temporadas turísticas de "alta" e "baixa"), para estabelecer relacionamentos duradouros com seus fornecedores.

As respostas obtidas sobre as alianças da rede privada de turismo com seus **concorrentes** e **complementadores** apresentam muitas coincidências de resultados. Isto pode significar que muitas vezes os concorrentes desses atores-chave agem como **complementadores**, isto é, quando há aumento na demanda de seu produto, aumenta também a demanda no produto da sua empresa. Isto é bastante claro no item contratos/acordos de promoção de destino, que efetivamente requerem conjugação de esforços de todos os atores.

As alianças com organizações de classe/setor são prioritariamente para promoção de destino, assim como objetivam coprodução de produtos e serviços - mais uma vez, reflexo da prevalência da comercialização de pacotes de serviços para turistas. De fato, constatou-se que, por vezes, estes tipos de alianças são praticamente sinônimas - caso, por exemplo, da aliança relativa ao Botequim do Rio, que envolve apoio financeiro de várias entidades, assim como seus envolvimento na logística de implementação do projeto. Além disso, estes números corroboram outros resultados da pesquisa, que apontam intensos relacionamentos entre as principais associações do setor de turismo.

Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementa- dores	Organizações de classe/ setor	Entidades Governamen- tais (exceto Prefeitura)
Tipo de ligação/	RESPOSTAS DE GESTORES DA REDE PRIVADA					
Contrato de ges- tão de operação	2		4		3	4
Contrato de franquia ou licenciamento		1				
Contrato de P&D em conjunto	1.5				1	1.34
Contrato de coprodução de serviços/ produtos	2	5	4		3	4.83
Contrato/ acordo de vendas/ marketing em conjunto	2		2		4	2.5
Contrato / acordo de compartilhamento de ativos / equipamentos						5
Contrato/ acordo de fornecimento de insumos e/ ou serviços longo prazo	0.5	6				
Contrato / acordo de comercialização	7	5	3		3	
Contrato / acordo de compras em conjunto	3					
Contrato/ acordo de promoção e propaganda			4		7	7.33
Contrato/ acordo de permuta	3		4			
Contrato/ acordo de financiamento						
	21	21	21		21	21

Tabela 7 Tipos de ligação entre atores da rede de turismo (exceto Prefeitura).
Fonte: elaboração nossa.

Ainda na Tabela 7, o item relativo a alianças com **entes governamentais**, exceto Prefeitura, também não obteve as 21 respostas possíveis. De fato, este item refere-se aos relacionamentos com o governo do Estado do Rio, principalmente a TurisRio, e o MTur, com destaque para a Embratur. Com o Estado, a parceria mais comum é relativa a segurança e promoção de destino. Com a Embratur, devido à sua competência específica, a aliança é, também, para promoção de destino. Outra aliança possível com o MTur refere-se a qualificação de mão de obra, aliança citada especificamente pela Fecomércio-RJ. A aliança referente a desenvolvimento e pesquisa foi citada duas vezes (ABIH-RJ e ABAV/RJ) com relação a troca de dados e estudos relativos a turismo, realizados tanto com o MTur quanto com a TurisRio, seu órgão delegado no Estado.

No Quadro 31 apresentamos os resultados relativos à extensão da rede de turismo, isto é, o número de ligações dos atores com outros atores (exceto Prefeitura, de cujos relacionamentos trataremos no item seguinte).

Note-se que as implicações estratégicas do escopo das alianças, tanto em suas extensões/números, quanto em seus escopos geográficos, demonstrados nos Quadros 31 e 32, a seguir, serão analisados em detalhe no item 4.17.3 (“Implicações Estratégicas na Rede de Turismo”).

	ABAV/ RJ	ABEOC- RJ	ABIH-RJ	FECOM.- RJ	Rede WINDSOR	RC&VB	UFC
Clientes	Amplio	Amplio	Amplio	Amplio	Amplio	Restrito	
Fornecedores		Amplio	Restrito	Restrito	Restrito		
Concorrentes					Restrito		
Complementadores	Amplio	Amplio	Amplio		Amplio	Amplio	
ONGs			Restrito	Restrito	Restrito		
Entidades gov.	Amplio	Amplio		Amplio	Amplio	Restrito	Restrito

Quadro 31 - Escopo das alianças, em extensão e número, entre atores da rede de turismo (exceto Prefeitura).

Fonte: elaboração nossa.

O escopo das relações com clientes é amplo no caso da maioria das associações, como era de se esperar, sendo a Rio C&VB a única exceção. Considerando que, ao exercer sua função, a entidade estabelece muitas alianças com atores de turismo, mas que nem todas são participantes formais como clientes, é possível que o gestor não tenha respondido a questão apropriadamente. Porém, como não dispomos de dados sobre o número e tamanho das empresas efetivamente associadas à Rio C&VB, consideramos que esta resposta é inconclusiva. No caso da Rede Windsor, por ser a maior rede de hotelaria da cidade, e por ter empresas como clientes, o escopo das alianças também foi descrito como amplo.

Com fornecedores o relacionamento tem escopo predominantemente restrito. As entrevistas revelaram que isso acontece porque muitos dos fornecedores estabelecem relacionamentos de longo prazo com estas empresas e associações. A exceção foi a ABEOC-RJ, o que se entende ser uma função da pulverização de insumos necessários para a realização de eventos, e o fato de a maior parte dos fornecedores serem pequenas ou microempresas.

O único respondente sobre escopo de alianças com concorrentes foi a Rede Windsor, cujos três formulários e entrevistas indicaram escopo restrito de

relacionamento de concorrentes. Ressalve-se, porém, que a aliança da Rede com a ABIH-RJ é muito forte, e que esta age como representante e intermediadora dos interesses do setor hoteleiro.

As alianças com os complementadores, para 5 de 5 respondentes, foi considerada ampla. No contexto desta pesquisa, este dado é altamente relevante, visto que a maioria dos complementadores dessas empresas/associações, se não todos, são integrantes da rede de turismo. Como o sucesso de um destino turístico depende da soma de todos os serviços de turismo oferecidos (BUHALIS, 2000), um aspecto que esteja insuficiente, ou excelente, há de afetar a todos, ao diminuir ou aumentar o apelo do destino.

No caso de relacionamentos com ONGs, o escopo é considerado restrito para todas as 3 empresas/associações que responderam. Isto provavelmente se deve ao fato de que as alianças estratégicas estabelecidas referem-se a projetos pontuais e específicos, mesmo que sejam de longo prazo.

Quanto a alianças com entidades governamentais, o escopo é considerado amplo por 4 de 6 respondentes. No caso da UFC, análise de matérias recentes na mídia indica que o evento pretende promover edições em outras capitais brasileiras. Neste caso, pode-se supor que o número de alianças com entidades governamentais tenda a aumentar. No caso da Rio C&VB, há aliança estreita com e Embratur, devido à semelhança de funções de ambas, não tendo sido detectada nenhuma outra aliança estratégica com outro órgão público (à exceção da Prefeitura do Rio de Janeiro).

As alianças com complementadores apresentam resultados mais variados. No caso da ABAV/RJ, detectamos que os relacionamentos com complementadores são locais principalmente no que tange a turismo receptivo. No caso de turismo emissor, as alianças certamente são globais, mas se dão no nível da firma, não da associação. Já a ABEOC-RJ empreende relacionamentos globais via associação. Nas palavras da gestora:

Quando uma associação de eventos de outro estado ou país quer trazer um evento pra cá, eles nos contactam. Há um respeito pelas associações locais. Eles não saberiam detalhes sobre o lugar, quem contratar, onde fazer o evento, quais datas, então eles nos pedem apoio. Nós também pedimos esse tipo de apoio quando a situação é inversa.

No Quadro 32 apresentamos os resultados sobre o escopo geográfico das alianças de cada empresa/associação com outros atores estratégicos. Para esta pergunta não obtivemos resposta do gestor da UFC. No caso das 5 associações que responderam, todas estabelecem relações de escopo local com seus clientes, o que é consequência de suas atuações no município e/ou estado do Rio de Janeiro. A Rede Windsor estabelece alianças estratégicas de escopo global, o que deriva de seu foco no cliente de negócios e na realização de eventos, muitos deles internacionais. Com os concorrentes, por ser uma rede com atuação exclusiva no território do Rio de Janeiro, os relacionamentos também são locais.

	ABAV/ RJ	ABEOC- RJ	ABIH-RJ	FECOM.- RJ	Rede WINDSOR	RC&VB	UFC
Clientes	Local	Local	Local	Local	Global	Local	
Fornecedores		Local	Local	Local	Local		
Concorrentes					Local		
Complementadores	Local	Global	Global		Internacio nal/ Global	Local	
ONGs					Local		
Entidades gov.				Local	Local		

Quadro 32 - Escopo das alianças, em escopo geográfico, entre atores da rede de turismo (exceto Prefeitura).

Fonte: elaboração nossa.

4.16. Egorrede da Prefeitura

Nesta seção apresentamos os resultados dos levantamentos de percepções relativos às alianças *entre entes do setor privado de turismo e a Prefeitura*. No que for relevante, estabelecemos comparações entre os resultados obtidos.

O resultado desta pesquisa demonstra (Quadro 33) que, na percepção de gestores do setor privado, a maior parte de seus relacionamentos com a Prefeitura se dá tanto em nível multilateral quanto em bilateral, conforme resposta de 5 dos 7 entrevistados.

ABAV/RJ	ABEOC-RJ	ABIH-RJ	FECOMÉR CIO -RJ	Rede WINDSOR	RC&VB	UFC
Bilaterais (sua empresa ou associação e a Prefeitura, exclusivamente)						
						X
Multilaterais (sua empresa ou associação e a Prefeitura, em conjunto com outras)						
			X			
Ambas						
X	X	X		X	X	

Quadro 33 - Resultados do formulário aplicado atores-chave do setor privado: Estrutura da Rede

Fonte: elaboração nossa.

Este resultado é corroborado pelo levantamento de percepções realizado junto a gestores da Prefeitura, conforme descrito no Quadro 25. Estes números ressaltam a força das conexões dentro da rede de turismo no Rio de Janeiro, pois demonstram que atores-chave são capazes de estabelecer alianças com a Prefeitura diretamente, sem intermediários, e também por meio de alianças multilaterais. Este aspecto do relacionamento entre atores da rede é bem exemplificado pelo caso da Rede Windsor. Bilateralmente, há as alianças relativas à Escola de Hotelaria e à adoção da praça em frente ao hotel. Multilateralmente, houve a participação consultiva na preparação do “Pacote Olímpico”, em conjunto com a ABIH-RJ, além de várias outras atuações de promoção de destino ao lado de outras entidades, como a Rio C&VB.

No caso da pergunta para a Prefeitura, no Quadro 34, era especificado que a resposta deveria dizer respeito ao órgão específico, e não à Prefeitura como um todo. Sob este ângulo, dois gestores da Prefeitura apontaram que seus órgãos mantinham relações multilaterais e bilaterais com os atores-chave da rede de turismo listados. Isto se explica pelo fato de que se tratavam de duas Secretarias não diretamente ligadas ao turismo - Desenvolvimento Econômico Solidário, que age com os Polos do Rio, e Trabalho e Renda, que gerencia cursos de formação de mão de obra, de forma que seus relacionamentos têm escopo restrito dentro da área de turismo.

	TOTAL
Bilaterais (seu órgão na Prefeitura e uma só empresa ou associação)	1
Multilaterais (seu órgão na Prefeitura e duas ou mais empresas ou associações)	1
Ambas	9
Não se aplica/ Não sabe responder	

Quadro 34 - Resultados do formulário aplicado a gestores da Prefeitura: Estrutura da Rede.

Fonte: elaboração nossa.

O Quadro 34 demonstra a centralidade de cada ator-chave privado na rede de turismo, que pode ser medida pelo número de ligações que estas empresas possuem na rede (KNOKE, 2001; TIMUR & GETZ, 2008). Para verificar a densidade da rede privada de turismo, utilizamos a fórmula de Knoke¹³¹ (2008, p. 53), conforme proposto pelo modelo SNA Global (Quadro 6, "Estrutura da Rede", 1.1 Densidade, item 2.4.2). Aplicando-se a fórmula, chegamos a 0.39, que pode ser considerada uma densidade alta (SCOTT *et al.*, 2008).

O Quadro 35 indica que, dentre os atores-chave da rede privada analisados nesta pesquisa, ABAV/RJ, ABEOC-RJ, ABIH-RJ e Rio C&VB são os atores mais centrais, por possuírem maior número de ligações na rede, o que lhes confere influência e poder (TIMUR & GETZ, 2008). Das empresas analisadas, é o evento UFC que menos apresenta densidade na rede, com menos de 10 parcerias:

¹³¹ Para laços bidirecionais, $D = L / 2 * C^{2,N}$, em que L= número de laços reportados, N= número de atores, $C^{2,N} = N! / 2! * (N-2)!$

	ABAV/RJ	ABEOC-RJ	ABIH-RJ	FECOMÉRCIO -RJ	Rede WINDSOR	RC&VB	UFC
	Aproximadamente quantas alianças estratégicas/contratos/parcerias com atores do setor privado de turismo? (considerar associações como uma unidade)						
Menos de 10							X
Entre 10 e 20				X	X		
Entre 21 e 30							
Entre 31 e 40							
Entre 41 e 50							
Mais de 50	X	X	X			X	

Quadro 35 - Resultados do formulário aplicado a atores-chave do setor privado: densidade da rede.

Fonte: elaboração nossa.

Para os gestores da Prefeitura, considerando apenas as alianças estratégicas entre Prefeitura e atores de turismo, mais de 50% dos pesquisados afirmaram que a Prefeitura mantém entre 21 e 30 alianças estratégicas com atores de turismo. Conforme apurados nas entrevistas, estas alianças estratégicas se dão com todo o espectro de prestadores de serviço de turismo. Além das associações e empresas analisadas nesta pesquisa, foram mencionadas diversos hotéis e redes de hotelaria (Copacabana Palace, Othon, Sofitel, Intercontinental), *shopping malls* (Rio Sul, Shopping Leblon, Shopping da Gávea), centros de convenções (Riocentro, SulAmérica), produtoras de *shows* e eventos (Liesa), outras associações (SindRio, BITO, Sebrae, ICCA¹³², etc.)

O número de alianças estratégicas entre Prefeitura e atores de turismo, considerando toda a rede, com base no formulário, está exposto no Quadro 36.

Número de alianças estratégicas entre Prefeitura e atores de turismo	
RESPOSTAS DE GESTORES DA PREFEITURA	
Menos de 10	
Entre 10 e 20	1
Entre 21 e 30	6
Entre 31 e 40	1
Entre 41 e 50	1
Mais de 50	2

Quadro 36 - Resultados do formulário: número de alianças estratégicas da Prefeitura com atores do setor privado de turismo.

Fonte: elaboração nossa.

¹³² International Congress and Convention Association, <http://www.iccaworld.com/> Acesso em: 01/02/2012.

Na Figura 9 apresentamos a representação gráfica da egorrede de turismo da Prefeitura do Rio de Janeiro. Ela é composta pelos atores-chave, dispostos na elipse central, com tamanhos variando conforme sua importância relativa na rede. As ligações e alianças são representadas por setas de diferentes cores (tipo de aliança), espessura (força das conexões) e direção das setas (natureza das conexões), em consonância com o modelo proposto pelo SNA Global (MACEDO-SOARES, 2011).

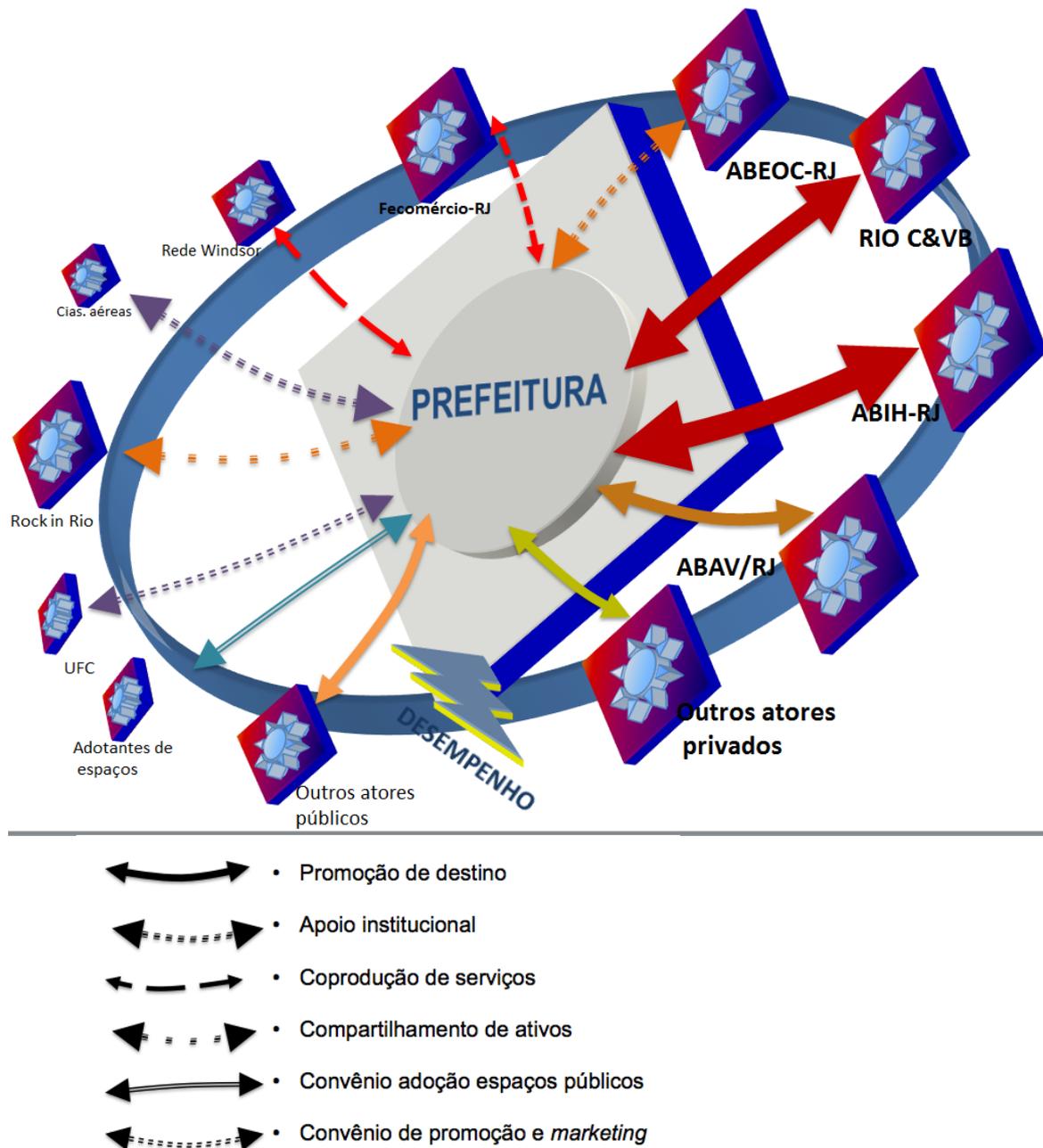


Figura 9 - Egorrede de turismo da Prefeitura do Rio de Janeiro.
 Fonte: elaboração nossa, com base no SNA Global (Macedo-Soares, 2011).

4.16.1. Características Relacionais da Egorrede

Na Tabela 8 apresentamos o resultado dos 11 levantamentos de percepção aplicados a gestores da Prefeitura acerca das características das alianças entre o município e atores-chave da rede e turismo.

CONSTRUTO	INDICADOR	ABAV/ RJ	ABEOC - RJ	ABIH- RJ	CIAS. AÉREAS	FECOM. - RJ	R. WIND- SOR	RC&VB	ROCK IN RIO	UFC	DIVER SOS	TOTAL
RESPOSTAS DE GESTORES DA PREFEITURA												
Volume de Recursos	Abundante	6	1	8	0	2	6	6	6	8	1	43
	Satisfatório	3	5	3	7	6	2	2	2	0	5	30
	Insuficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
	N/A	2	5	0	4	3	3	3	3	3	3	26
Acesso aos Recursos	Fácil	8	5	11	2	6	7	8	8	8	8	63
	Difícil	1	1	0	5	2	1		0	0	0	10
	N/A	2	5		4	3	3	3	3	3	3	26
Força das Conexões	Forte	8	4	11	0	2	8	8	8	8	6	57
	Média	1	2	0	0	5	0	0	0	0	2	8
	Fraca	0	0	0	7	1	0	0	0	0	0	8
	N/A	2	5	0	4	3	3	3	3	3	3	26
Natureza das Conexões	Colaborativa	9	6	11	7	8	8	8	8	8	8	73
	Oportunística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N/A	2	5	0	4	3	3	3	3	3	3	26
	Exploitative	0	1	0	7	2	2	0	8	8	7	28
	Explorative	9	5	11	0	6	6	8	0	0	1	45
N/A	2	5	0	4	3	3	3	3	3	3	26	

Tabela 8 - Características das alianças - respostas de gestores do setor privado.

Fonte: elaboração nossa.

Com o objetivo de descobrir qual das respostas foram mais assinaladas, incluímos uma coluna de total, representando a soma das respostas, e destacamos em negrito os resultados que sobressaíram, quando a diferença entre as somas eram claras. Consideramos que não houve respostas conclusivas em dois itens: no relativo a volume de recursos, cujas somas de respostas foram 43 para abundante e 30 para satisfatório; e no de natureza das conexões, com 28 respostas apontando *exploitative*, e 39 apontando para *explorative*.

Observe-se que as companhias aéreas apresentaram características bastante distintas: alianças do tipo *exploitative*, e força fraca nas conexões. No caso da ABEOC/RJ, 5 gestores não forneceram dados. As entrevistas indicaram que isso

se deveu à natureza da associação, cujo objeto, eventos e congressos, tem um fim bastante específico, e que concerne diretamente somente um órgão da Prefeitura, a RIOTUR. Considerando que os gestores selecionados pertencem a diversos órgãos da Prefeitura, especialmente aqueles que lidam com aspectos relacionados a turismo, podemos concluir que o número de respostas em branco para determinada empresa/associação está relacionado ao escopo de suas atividades. Não se pode fazer qualquer outra inferência acerca da força da aliança a partir desse dados, pois de fato a aliança pode estar diretamente ligada a apenas um ou dois órgãos, atuando de forma bastante específica e direcionada, e por isso não proporcionar dados suficientes para avaliação por gestores de outros órgãos.

Com base neste resultado, segundo a percepção de gestores da Prefeitura, nas alianças com atores-chave da rede de turismo o **acesso aos recursos é fácil**, o **volume é abundante/satisfatório**; a **conexão é forte**; e a **natureza das conexões é colaborativa** e prioritariamente *explorative*.

No Quadro 37 apresentamos um comparativo com as respostas obtidas com gestores da Prefeitura (PCRJ) e com gestores da rede privada de turismo. Assinalamos em negrito as respostas que apresentaram divergências.

	ABAV		ABEOC		ABIH		FECOMÉRCIO-RJ	
	EMPRESA	PCRJ	EMPRESA	PCRJ	EMPRESA	PCRJ	EMPRESA	PCRJ
Volume	Satisfatório	Abundante	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Abundante	Satisfatório	Satisfatório
Acesso	Difícil	Fácil						
Força da conexão	Média	Forte	Média	Forte	Forte	Forte	Média	Média
Natureza	Colaborativa							
	<i>Explorative</i>							

	REDE WINDSOR		RC&VB		UFC	
	EMPRESA	PCRJ	EMPRESA	PCRJ	EMPRESA	PCRJ
Volume	Abundante	Abundante	Abundante	Abundante	Satisfatório	Abundante
Acesso	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil
Força da conexão	Forte	Forte	Forte	Forte	Média	Forte
Natureza	Colaborativa	Colaborativa	Colaborativa	Colaborativa	Colaborativa	Colaborativa
	<i>Explorative</i>	<i>Explorative</i>	<i>Explorative</i>	<i>Explorative</i>	<i>Exploitative</i>	<i>Exploitative</i>

Quadro 37 - Características das alianças - respostas de gestores da Prefeitura e de gestores do setor privado.

Fonte: elaboração nossa.

O caso que mais chama a atenção é o da ABAV/RJ, em que o gestor da empresa considerou que a aliança tinha acesso difícil a recursos, volume satisfatório e conexão média. Já os gestores da Prefeitura, em sua maioria, consideraram que o acesso a recursos era fácil, o volume era abundante e a conexão era forte.

Esta diferença de percepções pode ser explicada pelo fato de que, no que concerne ações das quais a ABAV/RJ participa em conjunto com a Secretaria de Turismo, a SETUR, como participação em feiras e eventos de promoção de destino, de fato a aliança apresenta forte conexão, com alto comprometimento entre as partes e fácil acesso aos recursos informacionais e financeiros. Este aspecto foi confirmado pelos depoimentos das partes envolvidas. O que foi detectado na entrevista com o gestor da ABAV/RJ, porém, pode ser melhor entendido, conforme exposto no item 4.4.1, "ABAV/RJ", como a não utilização, por parte da Prefeitura, de todo o conhecimento relativo a circulação de turistas pela cidade.

Especificamente, o gestor citou problemas relativos a sinalização de ruas, circulação de ônibus de turismo e problemas de ordem pública em torno de pontos turísticos como a estação de trem para o Corcovado e o entorno do bondinho do Pão de Açúcar. Pelo seu papel de vendedor do destino turístico, todas as fraquezas da cidade sob a ótica do turista afetam os agentes de viagem diretamente. Em suas palavras:

Sabemos que o Rio de Janeiro está num período de transição em termos de qualidade e de infraestrutura. A perspectiva é que melhore muito, em muitas frentes. Ainda falta muita coisa, alguns problemas crônicos, e muitos deles nos afetam. O agente de viagens é, antes de tudo, um distribuidor do produto turístico. Hotelaria, ponto turístico, guias, transporte, tudo passa pela gente, é a gente que efetivamente "vende" esse pacote de produtos para o turista. A gente vende o destino todo. Então qualquer problema que afeta o turista nos afeta também, e nem sempre a Prefeitura está atenta.

A disparidade nas respostas pode ser explicada pelo fato de a ABAV/RJ representar agências de viagens, cujo desempenho é frequentemente impactado por deficiências de infraestrutura urbana. Por um lado, embora a parceria em seus termos mais formais, de promoção de destino, seja considerada bem-sucedida, com fácil acesso a recursos abundantes e com forte conexão por gestores da

Prefeitura, por outro lado as insuficiências de atendimento a pleitos de infraestrutura urbana ensejam a percepção do gestor de que os recursos obtidos na aliança são de difícil acesso e em volume apenas satisfatório.

4.16.2. Fatores que Motivam Alianças Estratégicas

Nas Tabelas 9 e 10 apresentamos o resultado do levantamento acerca das motivações que fundamentam o estabelecimento de alianças estratégicas.

Elaboramos uma lista de fatores motivadores de aliança estratégica de turismo entre rede privada e Prefeitura, com base nos seguintes autores: Hall (1999), Buhalis (2000), Costa (2005), e Rigal-i-Torrent (2008). Esta lista recebeu pelo menos uma resposta positiva em cada um dos quesitos.

Percebe-se que em ambas as Tabelas mais de 50% dos respondentes (20 de 33 respostas de atores privados, e 21 de 33 da Prefeitura) apontam os mesmos quatro fatores: *ações conjuntas de marketing, apoio para melhoria na infraestrutura urbana, coordenação de ações/atividades/eventos que aumentam demanda turística e apoio para atração de eventos.*

Dentre estes quatro fatores preponderantes para estabelecimento de alianças, chama atenção a diferença de percepção relativa a *apoio para melhoria de infraestrutura urbana*. Ao passo que este item obteve 6 respostas de gestores da Prefeitura, ao todo 9 gestores da rede privada, de um universo de 11 entrevistados, o consideram como fator relevante nas alianças. Melhorias de infraestrutura urbana podem ser consideradas fatores, por exemplo, nas seguintes alianças aqui analisadas: adoção de espaços urbanos (turísticos), "Pacote Olímpico", Polos do Rio, além do constante uso de capital político por associações e atores-chave de turismo para demandas relativas a conservação, limpeza urbana, presença de Guardas Municipais, operações de trânsito, etc.

O item *coordenação de ações/atividades/eventos que aumentam demanda turística* pode ser exemplificado nas ações de apoio institucional como, por exemplo, presença de autoridades municipais em eventos e feiras, inclusive com entrevistas para a mídia internacional, cartas de incentivo endereçadas a organizadores de grandes eventos, ou ainda apoio à inauguração de novos voos para o Rio de Janeiro. Também se enquadram nesta categoria a realização ou

copatrocínio de festivais de cultura e gastronomia na cidade, preservação do patrimônio arquitetônico e ações sociais em comunidades.

Ações conjuntas de marketing referem-se às muitas alianças de copatrocínio de promoção de destino, exemplificadas aqui pelo Botequim do Rio, e que acontecem corriqueiramente em eventos e feiras, com instalação de *stands*, realização de festas, *shows*, confecção de material publicitário, entre outros.

Fatores que motivam alianças estratégicas com a atores-chave do setor de turismo	
RESPOSTAS DE GESTORES DA PREFEITURA	
Ações conjuntas de marketing	6
Apoio para melhorias na infraestrutura urbana	5
Coordenação de ações/atividades/eventos que aumentam demanda turística	5
Apoio para atração de eventos	4
Compartilhamento de custos	4
Acesso a capital de informações	2
Apoio para qualificação de mão-de-obra	2
Compartilhamento de recursos/competências complementares	2
Apoio para estabelecimento de novas parcerias com atores privados	1
Apoio para mudanças na estrutura fiscal municipal	0
Apoio para mudanças na estrutura regulatória/ apoio junto ao Legislativo	1
Gerenciamento de riscos	0

Tabela 9 - Fatores que motivam alianças estratégicas entre Prefeitura e atores-chave da rede de turismo, por gestores do setor privado.

Fonte: elaboração nossa, baseada em Hall (1999), Buhalis (2000), Costa (2005), e Rigali-Torrent (2008).

Fatores que motivam alianças estratégicas com a Prefeitura	
RESPOSTAS DE GESTORES DA REDE PRIVADA	
Apoio para melhorias na infraestrutura urbana	9
Ações conjuntas de marketing	5
Apoio para atração de eventos	4
Coordenação de ações/atividades/eventos que aumentam demanda turística	3
Compartilhamento de custos	3
Acesso a capital de informações	2
Apoio para qualificação de mão-de-obra	2
Apoio para estabelecimento de novas parcerias com atores privados	1
Apoio para mudanças na estrutura fiscal municipal	1
Apoio para mudanças na estrutura regulatória/ apoio junto ao Legislativo	1
Compartilhamento de recursos/competências complementares	1
Gerenciamento de riscos	1

Tabela 10 - Fatores que motivam alianças estratégicas entres atores-chave do setor privado de turismo e a Prefeitura, segundo gestores da Prefeitura.

Fonte: elaboração nossa, baseada em Hall (1999), Buhalis (2000), Costa (2005), e Rigali-Torrent (2008).

4.16.3.

Outras percepções sobre as alianças

Das 7 empresas analisadas com levantamento de percepções, todas (exceto UFC, que não tinha contatos com a Prefeitura até o momento) concordam que sua aliança se intensificou nos últimos três anos, ou seja, a partir de 2009, período sob análise nesta pesquisa. A Tabela 11 demonstra este resultado, em que 2/3 das empresas analisadas "concordam totalmente" com a afirmação, e 1/3 "concordam". Além disso, todas as que responderam à questão anterior concordaram totalmente que estas alianças com a Prefeitura apresentaram resultados mais concretos.

ABAV/ RJ	ABEOC- RJ	ABIH- RJ	FECOMÉR CIO -RJ	Rede WINDSOR	RC&VB	UFC
"A aliança entre sua empresa ou associação e a Prefeitura foi intensificada nos últimos 3 anos"						
4	4	5	5	5	5	n/a
"A aliança entre sua empresa ou associação com a Prefeitura apresenta resultados mais concretos nos últimos 3 anos"						
5	5	5	5	5	5	n/a
"A aliança entre sua empresa ou associação com a Prefeitura maximiza os pontos fortes (forças) de sua organização"						
5	5	5	5	5	5	5
"A aliança entre sua empresa ou associação com a Prefeitura mitiga os pontos fracos (fraquezas) de sua organização"						
5	5	5	3,5	4	5	4
"A aliança entre sua empresa ou associação com a Prefeitura fortalece a demanda turística do Rio de Janeiro"						
5	5	5	3	3	5	5

Tabela 11 - Aspectos estratégicos das alianças da rede de turismo com a Prefeitura, segundo gestores da rede privada.
Fonte: elaboração nossa.

Esta percepção de fortalecimento das alianças com a Prefeitura se reflete na concordância unânime de que estas alianças maximizam os pontos fortes da organização, especialmente se considerarmos que 5 das 7 empresas respondentes são associações, que consideram o diálogo com o setor público como uma de suas principais metas.

Este diálogo constante é enfatizado pelo subsecretário da SETUR Pedro Guimarães em entrevista para esta pesquisa:

No dia a dia, nossa relação com as entidades oficiais do setor são muito importantes, pois sem elas a gente não dá um passo. A relação é muito próxima, muito estreita, é quase que constante. Nós vamos às feiras em conjunto, a gente tem toda uma ação em prol da cidade escutando o setor, escutando as entidades de classe, que são muito fortes.

Um dos gestores da Rede Windsor corroborou esta proximidade da Prefeitura com a rede de turismo:

A gente se fala o tempo todo. Realmente a RIOTUR está sempre perto, mas também falamos sempre o pessoal de Urbanismo, da Ordem Pública, da Assistência Social. Muitas vezes é pra reclamar, mas a verdade é que trabalhamos juntos, a resposta é boa, não há nenhum problema de acesso.

A Tabela 11 também demonstra a percepção de que as alianças com a Prefeitura podem mitigar pontos fracos de sua organização. No contexto dessa pesquisa, podemos inferir que essas alianças podem mitigar pontos fracos de todo o setor, especialmente porque muitas dessas fraquezas, na verdade, constituem-se ameaças ao destino como um todo. Exemplo desse tipo de parceria é a Escola de Hotelaria Windsor, que objetiva prover mão de obra qualificada para a Rede Windsor, carência atual desta empresa. Porém, a falta de mão de obra especializada em hotelaria é um problema de todo o setor e, de fato, diversos redes de hotel oferecem vagas a alunos oriundos da Escola. Sob a mesma lógica está o Pacote Olímpico, que visa aumentar o número de quartos de hotel disponíveis a partir de novos parâmetros urbanísticos e leis municipais, o que de outra forma não ocorreria devido à falta de terrenos disponíveis em áreas turísticas. Na verdade, esta aliança não só abre novas possibilidades de investimento para empresas, mas tem a capacidade de mudar todo o cenário competitivo do setor.

Nas Tabelas 12 e 13 apresentamos o resultado de algumas perguntas relativas à situação presente do turismo no Rio de Janeiro e as perspectivas relativas à realização dos megaeventos. As perguntas têm o mesmo conteúdo para gestores da Prefeitura e para gestores do setor privado, e estão listadas de A a H somente para facilitar a comparação entre as respostas.

Na Tabela 12, pode-se observar que todas as respostas são 4 ou 5, correspondendo a "concordo" e "concordo totalmente", respectivamente. As respostas às perguntas A e B refletem o entusiasmo demonstrado pelos pesquisados diante das oportunidades surgidas a partir dos anúncios dos megaeventos.

A percepção generalizada é que as alianças entre Prefeitura e setor privado constituem-se oportunidades para o aumento da demanda turística e para o desenvolvimento econômico do Rio de Janeiro. Similarmente, estas parcerias seriam capazes de minimizar o risco de se instituir um turismo não sustentável para a cidade.

	ABAV/ RJ	ABEOC- RJ	ABIH- RJ	FECOMÉR CIO -RJ	Rede WINDSOR	RC&VB	UFC
A	"a proximidade de eventos de grande porte, como Copa do Mundo em 2014 e Jogos Olímpicos de 2016, proporciona novas oportunidades ao setor de turismo".						
	5	5	5	5	5	5	5
B	"a proximidade de eventos de grande porte, como Copa do Mundo em 2014 e Jogos Olímpicos de 2016, propiciou o fortalecimento das alianças entre a Prefeitura e atores-chave do turismo".						
	5	5	5	5	5	5	5
C	"a participação em aliança com a Prefeitura é parte fundamental da estratégia da minha empresa ou organização".						
	5	5	5	5	5	5	5
D	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado são fundamentais para o aumento da demanda turística no Rio de Janeiro."						
	5	5	5	5	5	5	5
E	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado são fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico sustentável no Rio de Janeiro."						
	5	5	5	5	5	5	5
F	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado são fundamentais para o estabelecimento de turismo sustentável no Rio de Janeiro."						
	5	5	5	5	5	5	5
G	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado consideram como fator de sucesso a satisfação do						
	4	5	4	5	4	5	5
H	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado levam em consideração o impacto da presença de turistas na comunidade local."						
	4	5	5	4	5	5	n/a

Tabela 12 - Outras percepções sobre as alianças estratégicas na rede de turismo do Rio de Janeiro – respostas de gestores da rede privada de turismo.

Fonte: elaboração nossa.

As perguntas G e H nas Tabelas 12 e 13, relativas a satisfação do turista e da comunidade local, obtiveram menor concordância. Foi possível depreender que, apesar da satisfação do turista ser uma preocupação de todos os atores da rede, este não é um fator motivador importante no estabelecimento das alianças entre Prefeitura e setor privado. Isto se explica pelo fato de que a satisfação do turista é questão preponderante para prestadores de serviço, sendo considerada fundamental em nível empresarial. Da mesma forma, este nível de satisfação é acompanhado pela Prefeitura a partir das pesquisas de opinião realizadas, embora lhes falte continuidade ou metodologia consistentes, por serem obtidas em

parcerias com diversas entidades, ou feitas de modo independente por empresas privadas e universidades.

PERGUNTA		RESPOSTAS	
RESPOSTAS DE GESTORES DA PREFEITURA			
A	"a proximidade de eventos de grande porte, como Copa do Mundo em 2014 e Jogos Olímpicos de 2016, proporciona novas oportunidades ao setor de turismo".	Discordo totalmente	
		Discordo	
		Nem discordo nem concordo	
		Concordo	
		Concordo totalmente	11
B	"a proximidade de eventos de grande porte, como Copa do Mundo em 2014 e Jogos Olímpicos de 2016, propiciou o fortalecimento das alianças entre a Prefeitura e atores-chave do turismo".	Discordo totalmente	
		Discordo	
		Nem discordo nem concordo	
		Concordo	
		Concordo totalmente	11
C	"a participação em alianças com atores do setor privado da rede de turismo é fundamental na estratégia da Prefeitura relativa a turismo"	Discordo totalmente	
		Discordo	
		Nem discordo nem concordo	
		Concordo	1
		Concordo totalmente	10
D	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado são fundamentais para o aumento da demanda turística no Rio de Janeiro."	Discordo totalmente	
		Discordo	
		Nem discordo nem concordo	
		Concordo	
		Concordo totalmente	11
E	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado são fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico sustentável no Rio de Janeiro."	Discordo totalmente	
		Discordo	
		Nem discordo nem concordo	
		Concordo	
		Concordo totalmente	11
F	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado são fundamentais para o estabelecimento de turismo sustentável."	Discordo totalmente	
		Discordo	
		Nem discordo nem concordo	
		Concordo	1
		Concordo totalmente	10
G	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado consideram como fator de sucesso a satisfação do turista."	Discordo totalmente	
		Discordo	
		Nem discordo nem concordo	2
		Concordo	1
		Concordo totalmente	8
H	"as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado levam em consideração o impacto da presença de turistas na comunidade local."	Discordo totalmente	
		Discordo	
		Nem discordo nem concordo	1
		Concordo	1
		Concordo totalmente	9

Tabela 13 - Outras percepções sobre as alianças estratégicas na rede de turismo do Rio de Janeiro – respostas de gestores da Prefeitura.

Fonte: elaboração nossa.

No que concerne ao impacto da presença de turistas nas comunidades locais, algumas preocupações foram externadas durante as entrevistas. Uma delas foi quanto aos transtornos que grandes eventos, como Reveillon e blocos de rua, causam nos moradores. Outra foi sobre a interação, ainda incipiente, entre turistas e moradores de comunidades pacificadas, e os possíveis ganhos econômicos e culturais deste novo relacionamento. Mais especificamente, foi mencionado o constante engarrafamento que se forma nas ruas estreitas do Cosme Velho devido ao fluxo de transporte de turismo nos arredores da estação de trem para o Corcovado. Entretanto, várias ações foram apontadas como favoráveis, como, por exemplo, o esforço da Prefeitura de operar trânsito ou de mobilizar limpeza urbana quando necessário.

4.17. Implicações Estratégicas

4.17.1. Fatores Macroambientais

No Quadro 38 apresentamos os fatores macroambientais que afetam direta e indiretamente a vantagem competitiva da Prefeitura e de sua egorrede em relação a outros destinos turísticos no mundo. São quatro os fatores: políticos, econômicos, geográficos/ demográficos e socioculturais, baseados em Austin (1990), conforme sugerido pela metodologia do SNA Global.

Fatores	Nível Global	Nível Municipal	Nível da Rede de Turismo	Oportunidades	Ameaças
Políticos					
Regime político		Democrático		Oportunidade Real Legitimidade do governo confere estabilidade, segurança jurídica e ambiente de negócios favorável	
Estabilidade do governo	Contexto de crises políticas e guerras civis no Oriente Médio			Oportunidade Real Turistas preferem ambientes seguros, sem risco de guerras civis	
		Bom relacionamento entre governos federal, estadual e municipal		Oportunidade Real Colaboração entre esferas de governo facilita atuação conjunta, para fins comuns	
Atuação de entidades de classe		Existência de associações representativas facilita interlocução com Prefeitura		Oportunidade Real Com poucos interlocutores agiliza comunicação e aumenta possibilidade de participação em processos decisórios	
		Associações representativas muito atuantes e presentes		Oportunidade Real Legitimidade e dinamismo das associações propicia inovação e aumenta seu desempenho	
Atuação de Organizações Não-Governamentais		Presença de ONGs com diversos objetivos e talentos em todo o território da cidade		Oportunidade Real Atuações criativas em nichos, incentivo ao empreendedorismo	Oportunidade Real Possibilidade de parcerias para aproveitamento das habilidades das ONGs
Concessão visto de entrada no Brasil			Taxa para emissão de visto a cidadãos americanos		Ameaça Real Desincentivo à vinda de turistas americanos

Quadro 38 - Implicação dos fatores macroambientais da rede de turismo no Rio de Janeiro: **fatores políticos** (1/5).

Fonte: elaboração nossa.

Fatores	Nível Global	Nível Municipal	Nível da Rede de Turismo	Oportunidades	Ameaças
Econômicos (parte 1 de 2)					
Capital		Abundante, com forte aporte de recursos federais		Oportunidade Real Possibilidade de investimentos em infraestrutura e projetos de longo prazo; linhas de crédito para empresas de turismo	
			Grupos estrangeiros investindo no Rio de Janeiro por causa dos megaeventos	Oportunidade Real Grupos estrangeiros investindo em atividades geradoras de renda, trazendo novas tecnologias e práticas	
Contexto Macroeconômico	Crise na zona do euro			Oportunidade Real Investidores preferem investir em países em crescimento	Ameaça Potencial Diminuição do fluxo de turistas europeus devido à crise
	Alto desemprego nos Estados Unidos				Ameaça Potencial Diminuição do fluxo de turistas americanos devido à crise
Tecnologia		Centro de Operações Rio gerenciando riscos e coordenando serviços públicos		Oportunidade Real Divulgação da cidade como tecnológica e integrada; diminuição dos efeitos de catástrofes	
			Maior autonomia para turistas: agenciamento de viagens, <i>apps</i> de turismo	Oportunidade Real Ações de promoção de destino e informações turísticas se tornam mais baratas com uso da tecnologia, facilitando fluxo de novos entrantes e diminuindo custo de <i>marketing</i>	
Nível de preços	Alto preço do petróleo torna passagens aéreas mais caras				Ameaça Real Preços altos diminuem competitividade da cidade como destino turístico
			Alto preço da hotelaria		
Recursos naturais		Abundantes		Oportunidade Real Belezas naturais do Rio têm grande apelo turístico	

Quadro 38 - Implicação dos fatores macroambientais da rede de turismo no Rio de Janeiro: fatores econômicos (2/5).

Fonte: elaboração nossa.

Fatores	Nível Global	Nível Municipal	Nível da Rede de Turismo	Oportunidades	Ameaças
Econômicos (parte 2 de 2)					
Infraestrutura urbana		Privatização do aeroporto internacional		Oportunidade Real Aumento do número de voos, mais conforto ao turista	
		Investimento estadual em mobilidade urbana (metrô)		Oportunidade Real Trânsito com bom fluxo melhora a experiência do turista na cidade	
		Investimento municipal em mobilidade urbana: Bus Rapid Transit		Oportunidade Real Melhora nos índices de segurança gera mídia positiva para a cidade	
		Investimento estadual em segurança pública, Unidades de Polícia Pacificadora		Oportunidade Real A existência de equipamentos modernos de esporte vão possibilitar/ tornar mais baratos eventos no Rio	
		Investimento em infraestrutura de esportes por causa dos Jogos Olímpicos		Oportunidade Real Nova área para hotéis, novos pontos turísticos (zona portuária, museu com projeto de Santiago Calatrava) aumentam apelo de turismo	
		Investimento municipal e privado no Porto Maravilha			
Crescimento da classe média no Brasil		Cresce consumo entre as classes C e D		Oportunidade Real Crescimento do turismo doméstico	
Mão de obra		Baixo nível educacional, pouca qualificação, pouco domínio de inglês			Ameaça Real Ações de educação e qualificação são caras e de longo prazo
		Investimentos insuficientes em ações de qualificação de mão de obra para turismo			

Quadro 38 - Implicação dos fatores macroambientais da rede de turismo no Rio de Janeiro: fatores econômicos (3/5).

Fonte: Elaboração nossa.

Fatores	Nível Global	Nível Municipal	Nível da Rede de Turismo	Oportunidades	Ameaças
Demográficos e Geográficos					
Taxa de crescimento populacional	Em crescimento			Oportunidade Real Crescimento do mercado de turismo	
Idade da população	Aumento da expectativa de vida, mais saúde			Oportunidade Real Intensificação do turismo de terceira idade	
Localização geográfica		Pouca amplitude térmica, temperatura agradável		Oportunidade Real Ao contrário de outros destinos, o clima do Rio é propício a visitas o ano todo	
	Localização no hemisfério sul, distante da maioria dos centros urbanos do mundo				Ameaça Real Deslocamento de turistas leva mais horas e é mais caro
Saúde pública		Risco de epidemias de dengue no verão			Ameaça Potencial Epidemias afastam turistas
Geografia Urbana			Proximidade de pontos turísticos com comunidades pacificadas	Oportunidade Real Fluxo de turistas em comunidades pacificadas, distribuição dos ganhos do turismo	

Quadro 38 - Implicação dos fatores macroambientais da rede de turismo no Rio de Janeiro: fatores demográficos e geográficos (4/5).

Fonte: elaboração nossa

Fatores	Nível Global	Nível Municipal	Nível da Rede de Turismo	Oportunidades	Ameaças
Sociais e Culturais					
Estrutura Social		Flexível		Oportunidade Real Boa convivência entre classes sociais nos mesmo espaços aumenta receptividade a turistas	
Idioma			Necessidade de treinar funcionários para comunicação em outras línguas		Ameaça Real Ensino de línguas para turismo requer investimento de empresas
		Pouco conhecimento de línguas estrangeiras entre os que lidam com turistas: taxistas, garçons, lojistas			Ameaça Real Turistas se sentem menos à vontade se não conseguem se comunicar
Religião		Ausência de tensões e conflitos religiosos		Oportunidade Real A cidade é receptiva a turistas de todas as religiões	
Gostos dos turistas	Busca por destinos fora do roteiro tradicional			Oportunidade Real O Rio oferece uma gama de atrativos: ecoturismo, ambiente cultural dinâmico, porta de entrada para outros destinos no estado e no país. Aumento do apelo para turismo de negócios	
Branding de cultura brasileira		Fortes ícones da cultura brasileira: Carnaval de rua, Sambódromo, Maracanã, praias, samba, sol		Oportunidade Real Os principais ícones da cultura brasileira estão no Rio	
Receptividade da população ao turismo		Parte da população rejeita passivos relativos a turismo: Reveillon na praia, cidade "cheia" no verão			Ameaça Potencial Transtornos causados por circulação intensa de turistas pode gerar hostilidade em moradores
			Setor com qualidade e profissionalismo na prestação de serviços (hotéis, agências) de turismo receptivo	Oportunidade Real Embora possa crescer e melhorar qualidade, profissionalismo do setor aumenta atratividade do destino	
Copa do Mundo 2014 e Jogos Olímpicos 2016		Aumento do prestígio internacional da cidade		Oportunidade Real Maior visibilidade aumenta ingresso de turistas mesmo fora das datas dos eventos	

Quadro 38 - Implicação dos fatores macroambientais da rede de turismo no Rio de Janeiro: **fatores sociais e culturais** (5/5).

Fonte: Elaboração nossa.

4.17.2. Atores Estratégicos da Rede

Consoante com a etapa proposta pela metodologia do SNA Global, utilizamos a tipologia de Porter (1980) para caracterizar a indústria, a partir de seus atores exercendo seus papéis tradicionais, com adição do conceito de *complementor*, de Brandenburger e Nalebuff (1996).

Como nossa análise foca a Prefeitura do Rio de Janeiro, foram necessárias algumas adaptações.

Como **clientes**, consideramos os turistas internacionais e domésticos, que consomem o produto turístico promovido e incentivado pela Prefeitura.

Como **competidores**, analisamos outros destinos turísticos que rivalizam com o Rio de Janeiro, especificamente os destinos urbanos em nível global.

Finalmente, consideramos como **complementadores** todos os serviços que compõem a rede de turismo do Rio de Janeiro, porquanto são estes os principais responsáveis por moldar o destino e torná-lo mais receptivo ao turismo, de pequenas a grandes empresas.

Os resultados apresentados no Quadro 39 baseiam-se nos dados obtidos pelos levantamentos de percepção aplicados e por pesquisas documental e telematizada. A apresentação gráfica segue os modelos adotados por Leite (2004), Neves (2009) e Brunelli (2011).

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidade		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
COMPETIDORES (DESTINOS TURÍSTICOS URBANOS)					
Quantidade de destinos turísticos competidores	Alta. Novos destinos urbanos surgem, expectativa a respeito de Rússia, Índia, China				X
Caracterização dos competidores	Intensa, competição acirrada, às vezes com fortes interferências governamentais			X	
Velocidade de crescimento da indústria	Média, devido à recente crise econômica. Destinos demoram alguns anos para se consolidar e ganhar mercado	X			
Intensidade dos custos	Alta. Necessidade de investimentos em infraestrutura de grande porte, no caso de metrópoles, especialmente nos destinos emergentes	X			
Características de diferenciação dos produtos	Alta diferenciação geográfica, cultural, social, natural		X		
Intensidade de aumento da capacidade turística	Baixa em destinos consolidados, alta em destinos emergentes				X
Diversidade do comportamento dos competidores	Baixa. Estratégias de promoção de destino são bem semelhantes		X		
Intensidade do comprometimento estratégico	Alta. Muitas economias, inclusive nacionais, dependem da receita do turismo			X	
Intensidade das barreiras de saída	Alta. Decadência de um destino traz dificuldades econômicas			X	

Quadro 39 - Implicação dos atores estratégicos em seus papéis tradicionais: **competidores**. Fonte: Elaboração nossa.

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidade		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
CLIENTES (TURISTAS DOMÉSTICOS E INTERNACIONAIS)					
Grau de concentração	Muito baixo. Milhões de turistas de lazer e negócio no mundo todo	X			
Força dos compradores	Baixa. Maior sensibilidade a preço para turistas de lazer, menor sensibilidade para turistas de negócios				
Participação do produto/serviço no custo para clientes	Alto. O turista dispense dinheiro e tempo, exige alta qualidade			X	
Custo de mudança	Muito baixo. O turista escolhe o destino de acordo com seus gostos			X	
Volume de informação detido pelo cliente	Muito alto. Fácil acesso a informações sobre todos os destinos competidores. Facilidade de comunicar próprio diferencial	X		X	

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidade		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
COMPLEMENTADORES (ATORES DA REDE DE TURISMO)					
Complementaridade das competências	Alta. O destino turístico depende de ampla oferta de serviços/produtos privados e públicos	X			
Intensidade das alianças	Moderada/alta				

Quadro 39 - Implicação dos atores estratégicos em seus papéis tradicionais: **clientes** e **complementadores**.

Fonte: Elaboração nossa.

4.17.3. Implicações Estratégicas da Rede de Turismo

Apresentamos a seguir as principais implicações estratégicas da análise da egorrede da Prefeitura do Rio de Janeiro. Para esta análise, utilizamos os indicadores das listas de referência apresentadas no item 2.4.2, “Listas de referências, construtos e indicadores do SNA Global”.

Na Tabela 14 vê-se a soma dos resultados obtidos de cada empresa (conforme respondida por seu gestor ou grupo de gestores) e de gestores da Prefeitura, para cada uma das empresas que responderam ao levantamento de percepções. A resposta predominante em cada um dos indicadores é utilizada para análise da egorrede da Prefeitura.

		Soma	Resultado
Volume de recursos	Abundante	2	Abundante/Satisfatório
	Abundante/Satisfatório	3	
	Satisfatório	2	
Acesso aos Recursos	Fácil	6	Fácil
	Fácil/Difícil	1	
Força das conexões	Média	1	Média/Forte
	Média/Forte	3	
	Forte	3	
Natureza das conexões	Colaborativa	7	Colaborativa
	Oportunística	0	
	Explorative	6	Explorative
	Exploitative	1	

Tabela 14 - Composição e modalidade dos laços da rede.
Fonte: elaboração nossa.

No Quadro 40 apresentamos os resultados desta pesquisa sobre a egorrede da Prefeitura e suas implicações estratégicas para o setor de turismo, com base nas listas de referência do SNA Global. Os indicadores baseiam-se nos resultados obtidos para densidade e centralidade da rede no item 4.16 (“Egorrede da Prefeitura”) e nos resultados para volume e acesso aos recursos, forças e natureza das conexões, como expostos na Tabela 13.

Nível da Rede de Turismo				
	Construtos	Resultado	Oportunidades	Ameaças
E S T R U T U R A D A R E D E	Densidade:	Alta	Oportunidade Real Rede com alta densidade proporciona mais recursos informacionais e torna-os mais acessíveis a parceiros	
			Oportunidade Real Como ente governamental, a Prefeitura dispõe de vários mecanismos para fazer circular informações.	
	Escopo:	Amplio; Local/Global	Oportunidade Real O escopo amplo da rede permite inserção de atores de diversos tamanhos e características, com acesso a recursos globais que aumentam a sua competitividade individual e a da rede como um todo	
	Posição & Centralidade:	Alta centralidade	Oportunidade Real Capacidade de coordenar ações que maximizem investimentos privados e ajam para o desenvolvimento socioeconômico sustentável da cidade	
Oportunidade Real Possibilidade de agregar à rede atores menores, mais afastados, com o objetivo de aumentar a competitividade destes e distribuir os ganhos do turismo				
M E M B R O S D A R E D E	Identidade/ status da firma focal global:	Forte; Rico em recursos distintivos; Global/Local	Oportunidade Real Parceria com empresas/associações com recursos valiosos na rede: conhecimento do mercado e de práticas globais	
	Identidade/ status do parceiro:		Oportunidade Real Prefeitura e rede privada de turismo obtêm recursos globais complementares, com possibilidade de troca	
	Acesso aos recursos dos parceiros globais:	Fácil acesso a recursos valiosos	Oportunidade Real A combinação de habilidades e conhecimentos, em grande volume, da Prefeitura e da rede privada de turismo é uma força que aumenta a competitividade do destino	
	Volume dos recursos	Volume abundante/satisfatório		

Quadro 40 - Implicações estratégicas da análise da egorrede da Prefeitura (1/2).

Fonte: elaboração nossa.

Nível da Rede de Turismo				
	Construtos	Resultado	Oportunidades	Ameaças
M O D A L I D A D E D O S L A Ç O S	Força das conexões:	Forte	Oportunidade Real Laços fortes contribuem para a inimitabilidade das características positivas encontradas na rede, com consequências positivas na competitividade	Ameaça Potencial A Prefeitura pode ficar restringida a laços pouco produtivos
	Natureza dos laços:	Colaborativa (ganha-ganha)	Oportunidade Real Maximizar o desenvolvimento socioeconômico da cidade ao mesmo tempo que a torna mais atraente para investimentos de novos atores ou dos já existentes	
			Oportunidade Real Alianças colaborativas aumentam a confiança entre os parceiros e diminuem os custos de transação de todos os envolvidos	
		<i>Explorative</i>	Oportunidade Real Alianças <i>explorative</i> exploram novos caminhos para o desenvolvimento de competências, o que pode gerar novos recursos e oportunidades na rede.	

Quadro 40 - Implicações estratégicas da análise da egorrede da Prefeitura (2/2).

Fonte: elaboração nossa.

Em relação à **estrutura da rede**, os resultados apontam para uma alta densidade, isto é, alta proporção de laços multidirecionais entre os laços possíveis na rede, excetuando-se aqueles autorreferenciados. Esta característica da rede, somada à centralidade da Prefeitura na mesma, oferece ampla oportunidade para que a Prefeitura estimule a troca de informações, obtidas com parceiros locais e globais, ou desenvolvidas internamente, e as distribua pela rede.

Um exemplo de troca de capital informacional deu-se com a realização de um estudo pela Secretaria de Urbanismo para mapeamento dos prédios comerciais em Copacabana que poderiam virar hotéis. Este estudo identificou dezenas de prédios nas ruas internas do bairro e, em seguida, foi divulgado publicamente. A Rio Negócios também atua nesse sentido, identificando terrenos livres, com potencial turístico, principalmente na Barra da Tijuca.

Na direção contrária, frequentemente atores da rede privada de turismo contactam a Prefeitura sobre oportunidades de promoção de destino ou problemas na cidade que os afetam negativamente, dentre outros tipos variados de troca informacional.

Esse intercâmbio de informação é capaz de atingir tanto os pequenos quanto os grandes *players*. O projeto Polos do Rio exemplifica a inserção de pequenas empresas na rede de turismo, a partir do momento que se associam institucionalmente e tornam-se capazes de dialogar com a Prefeitura providos de maior capital político.

Da mesma forma, a centralidade da Prefeitura na rede permite a articulação de recursos-chave da rede privada de turismo, que, somados ao seu escopo de atuação como ente governamental, podem gerar produtos e serviços que agregam valor ao destino turístico. A atual configuração da rede de turismo oferece diversas oportunidades reais, de cunho estratégico, de expansão e fortalecimento da rede, com ganhos distribuídos e potencial de inovação.

A análise dos **membros da rede** aponta para características relacionais também bastante positivas. A rede de turismo é constituída de diversas associações de grande representatividade e legitimidade, o que as posicionam como interlocutores de alta qualidade, por incorporarem em sua atuação e pleitos a soma das experiências individuais das empresas de turismo. Esta visão do mercado, que extrapola os interesses particulares de uma só empresa, é um

recurso que complementa os recursos da Prefeitura em sua atuação como promotor de desenvolvimento socioeconômico sustentável.

No âmbito da rede de turismo, a **modalidade dos laços** configura-se como outra oportunidade real de aumentar a competitividade do destino. As fortes conexões, que implicam contatos frequentes e relevantes, alavancam parcerias com ganhos mútuos, que se valem da confiança estabelecida entre os membros para tornar as alianças mais ágeis, eficazes e potencialmente inovadoras. De fato, como sugere a literatura de redes, quando parcerias usam seus recursos em busca de outros, desenvolvem competências únicas que podem gerar novos conhecimentos, recursos e oportunidades na rede. Estas alianças, denominadas de colaborativas, contribuem para o surgimento de características únicas e distintas, que podem aumentar tanto a competitividade dos parceiros, quanto de toda a rede e, no caso em tela, do destino turístico.