

## 5 Discussão dos Resultados

Neste capítulo discutimos os resultados da pesquisa e suas implicações estratégicas. Cabe, portanto, lembrar a pergunta central:

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

O Quadro 41 tem por objetivo responder à pergunta central desta pesquisa e agrega todos os resultados obtidos, submetidos a dois tipos de análise. A primeira, que denominamos de tradicional, baseia-se no posicionamento dos atores na indústria e nos fatores macroambientais, derivando destes elementos as oportunidades e ameaças ao turismo no Rio de Janeiro e à atuação da Prefeitura.

A segunda análise, denominada de relacional, vale-se da metodologia SNA Global, que incorpora os elementos da análise tradicional e adiciona a perspectiva de redes globais, e se utiliza de todos os resultados obtidos sobre a estrutura, os membros e a modalidade da rede. A análise relacional tem por objetivo descobrir as oportunidades e ameaças proporcionadas pelas parcerias da Prefeitura com a rede de turismo, e como esses relacionamentos podem impactar o desempenho da Prefeitura no desenvolvimento socioeconômico sustentável do Rio de Janeiro.

O Quadro 41 foi elaborado com base nos resultados obtidos no Capítulo 4, onde obtivemos, para responder às perguntas intermediárias desta pesquisa (ver 1.4, “Objetivos Intermediários”):

- a) as alianças estratégicas entre a Prefeitura e os atores-chave de turismo: as principais parcerias, o intercâmbio de recursos, o desempenho dessas parcerias;

- b) as características principais dos relacionamentos entre atores-chave do setor privado;
- c) a egorrede da Prefeitura, seus recursos e conexões;
- d) as percepções dos gestores abordados sobre as perspectivas para o turismo do Rio de Janeiro e o impacto das alianças em seu desempenho;
- e) os fatores macroambientais políticos, econômicos, demográficos e socioculturais que atuam sobre o Rio de Janeiro como destino turístico;
- f) os atores estratégicos da egorrede da Prefeitura - competidores (outros destinos turísticos urbanos), clientes (turistas) e os complementadores (os membros da rede de turismo);
- g) as implicações estratégicas para o turismo a partir das características da rede: estrutura, membros e modalidade dos laços.
- h) as oportunidades criadas pelos fatores macroambientais, pelos atores estratégicos e pela rede de turismo, tendo a Prefeitura como ator central, a partir de análise tradicional e relacional.

Análise Tradicional	Análise Relacional	Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor		
<b>1) Oportunidade Real</b> - Legitimidade do governo confere estabilidade, segurança jurídica e ambiente de negócios favorável - Turistas preferem locais seguros, sem risco de guerras civis	<b>1) Oportunidade Real</b> Estabilidade política favorece planejamento de longo prazo para toda a rede de turismo e para turistas, o que provê incentivo para investimentos e para parcerias duradouras entre atores	OPORTUNIDADE REAL
<b>2) Oportunidade Real</b> Colaboração entre governos facilita atuação conjunta, para fins comuns	<b>2) Oportunidade Real</b> Possibilidade de parcerias com os três níveis de governo simultaneamente, expandindo acesso a recursos-chave para toda a rede	OPORTUNIDADE REAL
<b>3) Oportunidade Real</b> - Existência de entidades de classe agiliza comunicação com governos e aumenta possibilidade de participação em processos decisórios - Legitimidade e dinamismo das associações propicia inovação e aumenta seu desempenho	<b>3) Oportunidade Real</b> Possibilidade de participação em processos decisórios propicia parcerias colaborativas com a Prefeitura e aumenta a relevância das ações e políticas públicas para turismo	OPORTUNIDADE REAL
<b>4) Oportunidade Real</b> Atuações criativas de ONGs em nichos, incentivo ao empreendedorismo	<b>4) Oportunidade Real</b> Possibilidade de parcerias para aproveitamento das habilidades das ONGs, com inovação e criatividade, em aliança <i>explorative</i> , a fim de gerar novos recursos	OPORTUNIDADE REAL
<b>5) Oportunidade Real</b> Possibilidade de investimentos em infraestrutura e projetos de longo prazo; linhas de crédito para empresas de turismo	<b>5) Oportunidade Real</b> A amplitude e a extensão das alianças lhes permite coordenar ações em parceria com governos, de modo a aumentar o retorno sobre investimentos	OPORTUNIDADE REAL
<b>6) Oportunidade Real</b> Grupos estrangeiros investindo em atividades geradoras de renda, trazendo novas tecnologias e práticas, por causa dos megaeventos	<b>6) Oportunidade Real</b> Com sua prerrogativa de poder executivo, a Prefeitura pode canalizar investimentos estrangeiros (zoneamento, incentivos fiscais, apoio institucional) para, em conjunto com a rede de turismo, facilitar investimentos que agreguem valor ao destino turístico, com troca de conhecimentos e inovação	OPORTUNIDADE REAL
<b>7) Oportunidade Real</b> Crescimento do turismo doméstico, do turismo de terceira idade, do mercado como um todo em nível global; maior visibilidade da cidade devido aos megaeventos	<b>7) Oportunidade Real</b> As fortes conexões da rede privada de turismo com a Prefeitura possibilitam coordenação e planejamento de ações de longo prazo e permitem consolidação do destino turístico	OPORTUNIDADE REAL

Quadro 41 - Implicações estratégicas da análise da egorrede da Prefeitura: análises tradicional e relacional (1/2).

Fonte: elaboração nossa.

Análise Tradicional	Análise Relacional	Implicação Resultante
<b>Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor</b>		
8) <b>Oportunidade Real</b> Belezas naturais do Rio têm grande apelo turístico	8) <b>Oportunidade Real</b> As alianças colaborativas possibilitam ações de longo prazo para o bem comum, desestimulando comportamento oportunístico, de forma a preservar patrimônio ambiental, com vistas a prática de turismo sustentável.	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
9) <b>Oportunidade Real</b> Fluxo de turistas em comunidades pacificadas, distribuição dos ganhos do turismo	9) <b>Oportunidade Real</b> Atuação da Prefeitura e da rede privada de turismo, em parceria, permite troca de recursos e inserção de práticas modernas de turismo em áreas de turismo incipiente	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
10) <b>Oportunidade Real</b> 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. Os principais ícones da cultura brasileira estão no Rio	10) <b>Oportunidade Real</b> Ambiente aberto a turismo voltado para nichos, que agregam valor ao produto. Parcerias que foquem na troca de recursos e na inovação apresentarão melhor desempenho. Potencial amplo de atração de turistas, tanto de lazer quanto de negócios	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
11) <b>Ameaça Potencial</b> - Diminuição do fluxo de turistas europeus e americanos para o Brasil devido à crise, exigência de visto diminui entrada de americanos - Epidemias geram mídia negativa e afastam turistas	11) <b>Oportunidade Potencial</b> As fortes conexões da rede possibilitam ações conjuntas de promoção de destino para ampliar número absoluto de turistas, atrair turistas de outras nacionalidades e minimizar notícias negativas	<b>OPORTUNIDADE POTENCIAL</b>
12) <b>Ameaça Real</b> - Aumento da competitividade entre destinos, alta barreira de saída - Preços altos diminuem atratividade da cidade	12) <b>Oportunidade Real</b> Os laços da rede, de densidade alta a moderada, possibilitam troca de recursos entre entes privados e Prefeitura e maximizam investimentos que aumentam competitividade do destino	<b>OPORTUNIDADE POTENCIAL</b>
13) <b>Ameaça Potencial</b> Transtornos causados por circulação intensa de turistas podem gerar hostilidade em moradores	13) <b>Oportunidade Potencial</b> A comunicação à população sobre impactos positivos do turismo, e redução dos transtornos causados por meio de atuação conjunta entre Prefeitura e rede de turismo, podem mitigar esta ameaça	<b>OPORTUNIDADE POTENCIAL</b>
14) <b>Ameaça Potencial</b> - Turistas exigem qualidade nos serviços. Atualmente o nível de serviços prestados em segmentos da rede de turismo ainda é considerado insuficiente. - Qualificação e ensino de línguas para turismo requerem longo prazo e investimento de empresas	14) <b>Oportunidade Real</b> Parcerias da Prefeitura com a rede de turismo para ações de qualificação profissional ou de aprendizado de línguas, envolvendo abundante troca de recursos, permitem ganhos de escala, uso do capital de conhecimento das empresas e agem de forma a suprir necessidades reais da rede de turismo	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>

Quadro 41 - Implicações estratégicas da análise da egorrede da Prefeitura: análises tradicional e relacional (2/2).

Fonte: elaboração nossa.

A comparação entre as análises tradicional e relacional evidencia o papel que as redes podem exercer na formulação e na implantação da estratégia da Prefeitura. Das ameaças reais ou potenciais, muitas podem se tornar oportunidades reais ou potenciais com base nas forças da rede de turismo. Conforme demonstrado no item 4.17.3, ("Implicações Estratégicas na Rede de Turismo"), a egorrede de turismo da Prefeitura apresenta diversos aspectos que se constituem forças.

O **contexto político brasileiro** e a atual **colaboração dos três níveis de governo** (itens 1 e 2 do Quadro 41) são fatores que afetam positivamente a rede de turismo no Rio de Janeiro. A confiança na estabilidade de um ambiente político democrático exerce apelo para turistas e investidores, possibilitando planejamento de longo prazo e maximizando a utilização de recursos na rede por todos os parceiros, privados ou públicos (SHIH, 2006).

Exemplo bem-sucedido desta parceria ocorreu na preparação para a votação dos Jogos Olímpicos e Parolímpicos 2016, que contou com a participação colaborativa das três esferas de governo, considerada fundamental para o resultado do concurso. Além disso, a rede hoteleira do Rio de Janeiro assinou carta de intenções, garantindo oferta suficiente de quartos de hotel para satisfazer a demanda. Este tipo de ação é exemplo de aliança colaborativa cujo principal recurso é o capital político.

As **associações de classe**, as **ONGs** e as **empresas de turismo** também dispõem de muitas oportunidades reais, em um contexto bastante favorável para a expansão do turismo, como demonstraram os resultados da rede e das alianças com a Prefeitura. No que tange ao relacionamento com a Prefeitura, podem ser parceiras em **investimentos de infraestrutura para o turismo** (ver 4.13, "Adoção de Espaços Públicos Turísticos"), como também na descoberta e desenvolvimento de novos recursos que contribuam para a competitividade do destino turístico. Como ressalta Buhalis (2000), a competição no turismo se dá não em aspectos específicos de um destino, mas na interação desses produtos, que formam um conjunto único para o turista. Portanto, a variedade dos parceiros agrega recursos à rede de turismo tanto em sua atuação individual, no cumprimento de sua missão, quanto no estabelecimento de parcerias, que irão compor um destino turístico altamente diferenciado em relação aos competidores.

Conforme demonstram os resultados desta pesquisa, a estrutura da Prefeitura tem densidade alta/média, ou seja, estabelece muitas alianças com atores-chave da rede, constituída de empresas, associações de turismo e diversas ONGs que atuam em questões sociais. Exemplo exitoso desse tipo de aliança foi descrito em detalhes no caso da Escola de Hotelaria Windsor (ver 4.9, "Rede Windsor"), que envolve parceria entre Prefeitura, Rede Windsor e uma ONG, para qualificação de mão de obra para hotelaria.

A entrada de **capitais estrangeiros** (item 6, Quadro 41) também enseja oportunidades reais para toda a rede. A exploração do potencial turístico da cidade depende, no estágio presente, de expansão da infraestrutura de hotéis, implantação de novos equipamentos turísticos, como é o caso do AquaRio, no Pier Mauá, e realização de novos eventos (ver 4.12, "UFC"). Estes investimentos, que já atraem grupos estrangeiros, ajudam a aumentar o apelo da cidade como roteiro turístico e, apoiados em forças de mercado, adequam os produtos e serviços às demandas de turistas. Isto fortalece o destino em seu conjunto e impacta toda a rede. A coordenação dessas ações com a Prefeitura, em ampla troca de capital informacional com a rede, além de possíveis parcerias com atores locais, pode aumentar o retorno sobre o investimento e potencializar os benefícios para a sociedade (HALL, 2005).

As empresas que precisam de financiamento dispõem de linhas de crédito específicas para o turismo do governo federal (ver 4.1.1.2. "Financiamentos"). Esta possibilidade de expansão se dá de forma concomitante à entrada de capital estrangeiro para investimentos em turismo. Considerando-se o papel protagonista da Prefeitura na regulação de zoneamento, na política fiscal municipal e na implantação de infraestrutura urbana, com investimentos maciços, surge contexto especialmente positivo para a **coordenação de investimentos** (TIMUR & GETZ, 2008). Dentre essas oportunidades potenciais, está o incentivo à aglomeração de empresas (Porter, 1980), acordos de promoção em conjunto (para nichos turísticos ou áreas geográficas, por exemplo), entre outros.

A **visibilidade da cidade** por causa dos megaeventos e suas **belezas naturais** (itens 7 e 8 no Quadro 41) apontam outra força real das alianças entre Prefeitura e atores de turismo: a possibilidade de formulação de políticas públicas que preservem o capital turístico da cidade, com respeito ao meio ambiente, de modo a evitar a exploração excessiva de recursos. As belezas naturais do Rio de

Janeiro constituem um patrimônio cuja valorização significa a manutenção de um imenso diferencial competitivo. Entre si, independentes de incentivo governamental, os membros privados da rede podem colocar em prática atitudes ambientalmente corretas, desenvolvidas a partir de troca de recursos informacionais locais e globais.

O investimento em **turismo sustentável**, que deve ser um esforço de todos os atores da rede, é o que pode garantir ganhos de longo prazo para o turismo (UNWTO, 1999), de forma a maximizar os presentes investimentos em promoção da cidade, para os quais os atores da rede já estabelecem diversas parcerias. Ao impulso de promoção do destino no mercado nacional e internacional deve seguir-se o esforço de valorização dos recursos naturais da cidade, assim como de outros fatores que garantem a sustentabilidade do turismo: a satisfação do turista e da comunidade local (BUHALIS, 2000).

O **turismo em comunidades pacificadas**, novo nicho identificado pelos gestores entrevistados, propicia novas oportunidades de distribuição dos ganhos econômicos que podem ser maximizadas a partir da perspectiva de redes (item 9 do Quadro 41). Nesse caso, embora já se constitua oportunidade para o turismo, o estabelecimento de parcerias com a Prefeitura e outros membros da rede possibilita maior retorno sobre o investimento. No estímulo ao turismo em locais de baixa renda, o principal papel da Prefeitura é o de oferecer espaço de articulação, promovendo novas parcerias entre atores privados, formalizando-os quando necessário, de forma a maximizar os ganhos das microempresas locais.

A **distribuição dos ganhos do turismo** é um aspecto que merece ser considerado, especialmente porque, como destino turístico, o Rio de Janeiro dispõe de diversas características que atendem a vários segmentos de turismo. Os principais ícones da cultura brasileira encontram-se no Rio de Janeiro, e exercem apelo a um público amplo (ver item 10 do Quadro 41). Isto implica diversas oportunidades para o turismo voltado para nichos, assim como para o turismo de massa, com poder de atração tanto para o turismo de lazer quanto o de negócios. Estas oportunidades reais ganham força quando se considera que esta variedade de atuações possíveis pode se valer de parcerias na rede para montar produtos turísticos inovadores, de alta qualidade, com aproveitamento máximo dos recursos da cidade e das competências distintas de seus membros.

O Projeto Polos do Rio (ver 4.8, "Fecomércio-RJ") foi concebido como forma de fortalecer o comércio de bairro. Por intermédio do associativismo, as empresas se unem à Prefeitura, Fecomércio-RJ, Sebrae e SindRio para obter melhor infraestrutura, segurança, qualificação de mão de obra, ações de promoção de destino, entre outros. Destes, alguns estão localizados em áreas turísticas e se posicionam como polos de atração para turismo. O que detectamos nessa pesquisa, porém, é que o fortalecimento do comércio de rua tem efeitos positivos para o turismo à medida que disponibiliza serviços de qualidade, especialmente bares e restaurantes, fora do roteiro turístico tradicional.

No Carnaval, por exemplo, a presença de turistas na cidade excede amplamente a oferta de hotelaria. Isto é possível porque a maior parte desses turistas são domésticos e se hospedam com seus parentes. Portanto, oferecer-lhes comércio local de qualidade permite que realizem seus gastos em bairros sem apelo tradicional de turismo. Isto tem dois efeitos positivos: redistribui os ganhos do turismo pela sociedade e diminui os impactos negativos relacionados à grande circulação de turistas em um só local (LAWSON *et al.*, 1996), o que pode gerar incômodos e, eventualmente, hostilidade contra turistas.

Todas as implicações estratégicas previamente citadas incorporam a perspectiva de rede à análise e aprofundam as oportunidades reais identificadas a partir da análise estratégica tradicional. Com a perspectiva de rede, adicionam-se novas dimensões às oportunidades: aspectos ocultos que aumentam a chance de a oportunidade se concretizar, ou que maximizam seus resultados, proporcionando maior retorno sobre investimentos, distribuindo os benefícios à sociedade e contribuindo para o desenvolvimento de um turismo sustentável.

Esta pesquisa identificou algumas ameaças à rede de turismo do Rio de Janeiro. **A crise econômica na Europa e nos Estados Unidos**, assim como a exigência de vistos para turistas americanos, significam que muitos que viriam ao Brasil podem preferir destinos mais próximos de seus lares ou países que não exigem visto de entrada. Nesse caso, a oportunidade potencial é o investimento constante e firme em **campanhas de promoção de destino**. Obviamente, os resultados das campanhas dependem do desenvolvimento da crise naqueles países. A mesma situação ocorre com a possibilidade de epidemia de dengue, em que a promoção de destino pode mitigar o efeito negativo que uma possível epidemia de grandes proporções teria, mas não poderia eliminá-lo.

As parcerias entre a Prefeitura e a rede de turismo para promoção de destino são possivelmente as mais tradicionais e corriqueiras desse setor. Estas parcerias são numerosas e envolvem ações de promoção no mercado doméstico e internacional, com ou sem o apoio da Embratur. O Brasil, e com destaque para o Rio de Janeiro, está presente nas principais feiras de turismo do mundo, como pode ser constatado no *website* da Rio Convention & Visitors Bureau. Um exemplo de parceria abrangente, envolvendo diversos atores da rede de turismo com a Prefeitura, é o Botequim do Rio, que será implementado em 26 restaurantes em Londres (ver 4.10) durante os Jogos Olímpicos de 2016.

O aumento da **competitividade entre destinos turísticos** é uma ameaça real, parcialmente mitigada pelo fato de que mais pessoas no mundo estão viajando, segundo dados da OMT. Além disso, o turismo é um produto caro que requer muitos investimentos em infraestrutura e é intensivo em mão de obra. Isto significa que governos e redes de turismo não estão dispostos a sair do mercado, e que, portanto, a **barreira de saída é muito alta**. Para aumentar a demanda, destinos decadentes frequentemente recorrem a competição por preço. Nesse caso, e para compensar os efeitos negativos **dos preços altos** na hotelaria e na indústria de entretenimento, recomenda-se campanha de promoção com ênfase nos traços distintivos da cidade, assim como parcerias da rede de turismo para formulação de produtos turísticos com alto valor agregado.

O transtorno aos residentes que a **circulação de turistas** pode ocasionar constitui-se apenas uma ameaça potencial, pois não se detecta no Rio de Janeiro nenhuma hostilidade direcionada especificamente a turistas. O desconforto causado por grandes eventos na orla, ou mesmo próximo a locais turísticos, é geralmente atribuído à quantidade absoluta de pessoas. No entanto, o nível de satisfação de residentes com o turismo precisa ser monitorado (LAWSON *et al.*, 1996), a fim de evitar o surgimento de hostilidades.

Como aponta matéria no jornal Estado de São Paulo, "Rio nunca teve tantos turistas. Nem tanta fila"<sup>114</sup>, de 07/01/2012, a presença maciça de turistas gera filas em casas noturnas e engarrafamentos ao redor de atrações turísticas. O subtítulo

---

<sup>114</sup> <http://www.estadao.com.br/noticias/cidades,o-rio-nunca-teve-tantos-turistas-nem-tanta-fila,819829,0.htm>. Acesso em: 15/01/2012.

da matéria é "Investimentos do governo em propapaganda rendem frutos, mas também escancaram falta de infraestrutura".

As parcerias na rede de turismo, com papel protagonista da Prefeitura, são capazes de mitigar esta ameaça potencial, racionalizando a infraestrutura urbana com vistas a comportar a maior circulação de pessoas na cidade. A adequação da operação de trânsito, de ordem urbana e de realização de eventos previne problemas com os residentes, fator que deve ser acompanhado de perto por toda a rede de turismo. Nesse aspecto, destacam-se a operação da Prefeitura na região da Lapa (programa Lapa Legal), com presença constante de ações de ordem urbana e bloqueio de ruas sexta e sábado à noite, além de ações de ordenamento de trânsito na orla da Zona Sul em dias de eventos de grande porte nos hotéis, conforme apontado pelo gestor da ABIH-RJ.

O item 14 do Quadro 41 refere-se a **qualificação de mão de obra e ensino de línguas**. Ações de qualificação podem ser desenvolvidas por cada empresa, inclusive internamente. Porém, em parceria, é possível somar as *expertises* de diversos setores ou segmentos de um setor (por exemplo, tipo de hotel ou restaurante), ganhar na escala, gerar maior interesse por parte de possíveis alunos e atuar na formação de profissionais com demanda real no setor de turismo. A Prefeitura pode contribuir fortemente para o sucesso dessas ações, ao oferecer recursos físicos, informacionais e financeiros.

Em resposta à pergunta central desta pesquisa, pode-se afirmar que a Prefeitura do Rio de Janeiro está sendo capaz de maximizar as muitas oportunidades criadas a partir das alianças estratégicas com atores-chave de turismo, especialmente aquelas relacionadas a promoção de destino, atração de eventos, e investimento em hotelaria e espaços públicos turísticos. Identifica-se, porém, amplo potencial de crescimento em ações de qualificação de mão de obra para o turismo. O modelo de expansão pode basear-se na bem-sucedida aliança estratégica com a Rede Windsor para este fim.