

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BARBOSA, L. G. M.; ZOMOT, F. S. Políticas Públicas para o Desenvolvimento do Turismo: o caso do município de Rio das Ostras. In: **Gestão em Turismo e Hotelaria: experiências públicas e privadas**. BARBOSA, L. G. M; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). São Paulo: Aleph, 2004.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

BEERLI, A., & MARTIN, J. D. Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: A quantitative analysis—a case study of Lanzarote, Spain. **Tourism Management**, v. 25, p. 623–636, 2004.

BHAT, S. S., MILNE, S. Network effects on cooperation in destination website development. **Tourism Management**, v. 29, p. 1131–1140, 2008.

BRUNELLI, M. **Alianças Estratégicas na Indústria de Turismo: Análise dos Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, 2011.

_____.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; ZOUAIN, D.; BORGES, A. P. Scientific research in tourism: review of the literature from 2005 to 2009. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 5, p. 1225-1240, 2010.

BUHALIS, D. **Marketing the competitive destination of the future**. *Tourism Management*, v. 21, p. 97–116, 2000.

COSTA, H. A. **Contribuição das redes de pequenas e médias empresas para a competitividade de destinações turísticas: estudo comparativo entre Laguna e São Francisco do Sul (SC)**. 149 f. Dissertação (Departamento de Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2005.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRACOLICI, M. F; NIJKAMP, P. The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. **Tourism Management**, v. 30, p. 336–344, 2008.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DONAIRE, D.; SILVA, M. P. ; GASPAR, M. A. A Rede de Negócios do Turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Revista Turismo Visão e Ação - Eletrônica**, v. 11, n.1, p. 112-134, 2009.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage**. Boston, Mass.: Harvard Business School, 1998.

EDWARDS, D., GRIFFIN, T. HAYLLAR, B.; Urban Tourism Research - Developing an Agenda. **Annals of Tourism Research**. v. 35, n. 4, p. 1032–1052, 2008.

EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, K. E. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ELLIOT, J. **Tourism: Politics and public sector management**. London: Routledge, 1997.

EMBRATUR, **Plano Aquarela 2020 - Marketing Turístico Internacional do Brasil**. Ministério do Turismo, 2010.

ERKUS-ÖZTÜRK, H. The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. **Tourism Management**, v. 30, p. 589-597, 2009.

EVANS, M. R.; FOX, J. B.; JOHNSON, R. B., Identifying competitive strategies for successful tourism destination development. **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, v. 3 (1), p. 37-45, 1995.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the Future: Competitive foresight Scenarios**. New York: John Willey & Sons, 1998.

FECOMÉRCIO-RJ. **Boletim Fecomércio-RJ**. Rio de Janeiro: Banjo Editora. Nov/Dez, no. 037, p. 20, 2011.

FIGUEIRA, L. A. P. A.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A, **Estratégias para Geração de Energia Nucleoelétrica no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2004.

GALASKIEWICZ, J., ZAHEER, A., Networks of Competitive Advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, Jai Press Inc., v. 16, 1999.

GETZ, D. **Event management and event tourism**. New York: Cognizant Communications Corporation, 1997.

_____, D. Event tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism Management**, n. 29, p. 403-428, 2008.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications**. Cornwall: Blackwell Publ., 3a. ed. 1999.

GRÄNGSJÖ, Y. V. F.; GUMMESSON, E. Hotel Networks and Social Capital in Destination Marketing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n. 1, p. 58-75, 2006.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

_____; Familiarity breeds trust? The implications of repeated ties on contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 85-112, 1995.

_____; Network Location and Learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 397-420, 1999.

_____; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HALL, C.M., Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 7(3/4), p 274-289, 1999.

JAMAL, T.; ROBINSON, M. (Orgs.). **The SAGE Handbook of Tourism Studies**. London: Sage Publications Ltd. 2009.

KIM, S. S.; PETRICK, J. F. Residents' perceptions on impacts of the FIFA 2002 World Cup: the case of Seoul as a host city. **Tourism Management** v. 26, p 25-38, 2005.

KNOKE, D. **Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy**. Westview Press, 2001.

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. **Marketing and Hospitality for Tourism**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

LAWSON, R., MERRETT, T., & WILLIAMS, J. **The social impacts of tourism—a review of the literature with special emphasis on New Zealand**. Department of Marketing, University of Otago. Dunedin: 1996.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, p.460-467, Seoul: 2000.

_____. Ensuring Dynamic Strategic Fit of Firms that Compete Globally in Alliances and Networks: Proposing the Global SNA - Strategic Network Analysis – Framework. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 45, n.1, 2011.

_____. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. In: **Proceedings of GBATA conference**, p. 292-305, Roma: 2002.

_____; FIGUEIRA, L. A. P. A. Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: Recursos e Competências Críticos para o seu Sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial 2001, Rio de Janeiro, v. 11. n. 1, p. 55-76, 2007.

_____; NEVES, J. A. S. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 1, p. 165-208, 2000.

_____; TAUHATA, T. L. Ferramental para Análise Estratégica pela Ótica Relacional: Resultados do seu Teste Piloto na Companhia Vale do Rio Doce. In: **Anais do Enanpad**. Salvador: 2002.

_____; TAUHATA, T.; LIMA, F. C. Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas. **Revista de Empresa**, Julio-Septiembre, n. 13, p. 56-76, 2005.

MARCH, R.; WILKINSON, I. Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. **Tourism Management**, v. 30, p. 455–462, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 21a. Ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de Mello. **Curso de Direito Administrativo**. 13a. Ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MENDONÇA, A. P. G. de. **As Implicações Estratégicas das Alianças e Redes na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor de Telecomunicações no País: Um estudo de caso nas empresas Embratel, Oi e Vivo**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro, 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Balança Comercial Brasileira Dezembro/2011**. http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_132531555ppt. Acesso em: 02/02/2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil 2010**. Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (org.). Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

_____. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil 2008**. Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (org.). 2ª ed. Revisada. Brasília : Ministério do Turismo, 2008.

_____. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil 2009**. Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (org.). Brasília: Ministério do Turismo, 2009.

_____; Fundação Getúlio Vargas. **Proposta Estratégica de Organização Turística Copa do Mundo 2014**. Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p.1-67, 1998.

MOTA, A. P; CIANCIARUSO, R. C. Gestão de Marca: agregando valor ao mercado hoteleiro. **Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica**, v. II, edição especial - BSH International, 2007.

MURPHY, P.E. **Tourism: A Community Approach**. New York: Methuen, 1985.

NEVES, A. P. K. **Gestão Estratégica de empresas em redes de alianças num contexto global de grandes mudanças: foco nas empresas líderes fornecedoras de equipamentos de rede de telecomunicações**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2009.

NEVES, J. A. S. **Estratégias de Melhoria da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde no Brasil: um Modelo para Auxiliar sua Implementação em Hospitais**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2000.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, Clusters and Innovation in tourism: a UK Experience. **Tourism Management**, v. 27, p. 1141-1152, 2006.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Princípios do Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2011.

PANSIRI, J. The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. **Tourism Management**, v. 29, p. 101-105, 2008.

PEARCE, P. *Tourist behaviour: Themes and conceptual schemas*. Clevedon: Channel View, 2005.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2009-2012 - Pós-2016**, o Rio Mais Integrado e Competitivo. 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

REID, J. L.; SMITH, S. L. J; MCCLOSKEY, R. The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000–2006. **Tourism Management**, v. 29, p. 581–593, 2008.

RIGALL-I-TORRENT, R. Sustainable Development in tourism municipalities: The role of public goods. In: **Tourism Management**, n. 29, p. 883-897, 2008.

SAINAGUI, R. From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). **Tourism Management**, v. 27, p. 1053-1063, 2006.

SHIH, H-Y. Network characteristics of drive tourism destinations: an application of network analysis in tourism. **Tourism Management**, n. 27, p. 1029-1039, 2006.

SINGH, S.; TIMOTHY, D.; DOWLING, R. Politics and Place: An Analysis of Power in Tourism Communities. In: **Tourism in Destination Communities**, p. 99–113. Wallingford: CABI Publishing, 2003.

STOKES, R. Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. **Tourism Management**. v. 29, 2008.

TAUHATA, T. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2001.

TIMUR, S.; GETZ, D. A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 20, n. 4, 2008.

TREMBLAY, P. The Economic Organization of Tourism. **Annals of Tourism Research**. v.5, no. 4, p. 837-859, 1998.

_____. The Past, Present and Future of Tourism Policy in Australia. In: **Building a Research Base in Tourism**. P. Hooper. Ed: p. 193-200. Canberra: Bureau of Tourism Research, 1999.

UNWTO. **2011 International Tourism Results and Prospects for 2012**. Spain: UNWTO News Conference, 2012.

_____. **Resolutions adopted at the General Assembly at its Twelfth Session**. Istanbul: UNWTO, 1997.

_____. **Towards new forms of public-private sector partnerships: The changing role, structure, and activities of national tourism administrations**. Madrid: UNWTO, 1996.

- _____. **Tourism Highlights 2011**. Madrid: UNWTO, 2011.
- _____. **World Tourism Organisation Global Code of Ethics for Tourism**. General Assembly. Santiago: UNWTO, 1999.
- URANI, A.; GIAMBIAGI, F. (Orgs.). **Rio: A Hora da Virada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- TRICCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar. **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 13-27, 2001.
- VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; RUSSO, M. G. Bibliographical Research Method for Business Administration Studies: a Model Based on Scientific Journal Ranking. **Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 139-159, Apr./June, 2008.
- VOLLMANN, T. E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance through Radical Change**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- VOLPON, T. C. **Modelos de alinhamento estratégico da responsabilidade sócio-ambiental corporativa no caso de empresas que atuam em redes de relacionamento: Resultados de pesquisa na Petrobrás**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2006.
- WAITT, G. Social Impacts of the Sydney Olympics. **Annals of Tourism Research**, v. 30, n. 1, p. 194-215, 2003.
- WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination Marketing: Competition, Cooperation or cooptation? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126-141, 2008.
- _____; FEISENMAIER, D. R. Collaborative tourism marketing: A case study of Elkhart County, Indiana. **Tourism Management**, 28, 863-875, 2007.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel and Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the Downturn**. Geneva: 2011.
- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. **Business Travel: a Catalyst for Economic Performance - Executive Summary**. 2011. http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/business_travel_research_v7.pdf
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3a. Ed. Porto Alegre: Brookman, 2005.
- YUAN, M. Reoperationalizing economic data collection. **Annals of Tourism Research**. v. 28, no. 3, p. 727-737, 2001.
- ZHANG, X.; SONG, H.; HUANG, G. Tourism supply chain management: A new research agenda. **Tourism Management**, v. 30, p. 345-358, 2009.
- ZOUAIN, D. M.; CRUZ, F. O. Gestão Social no Sistema Turístico Brasileiro: limites e possibilidades. In: **Gestão em Turismo e Hotelaria: experiências públicas e privadas**. BARBOSA, L. G. M; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). São Paulo: Aleph, 2004.

8

Apêndice I

FORMULÁRIO DESTINADO A GESTORES DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

ESTRUTURA DO FORMULÁRIO

Este formulário possuiu 18 questões e está estruturado da seguinte forma:

Introdução: Identificação do respondente

Parte 1: Participação da Prefeitura em Alianças

Parte 2: Características das Alianças

INTRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome da Empresa/Associação: _____

Área: _____

Cargo: _____

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

SIM

NÃO

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome: _____

Email: _____

Confidencialidade

Esta pesquisa tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos. Os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pela autora e pelo Instituto de Administração e Gestão da PUC-Rio, sob a orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão utilizados para outra finalidade que não a acadêmica aqui proposta.

PARTE 1: PARTICIPAÇÃO DA PREFEITURA EM ALIANÇAS

Definição conceitual

Alianças estratégicas: arranjos voluntários entre empresas ou atores dos setores público e privado, envolvendo troca de informações, de recursos complementares, de tecnologias ou de serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem para a vantagem competitiva da empresa. **Atenção: não se constituem alianças estratégicas com a Prefeitura aqueles relacionamentos relativos a atividades regulares, cotidianas e tradicionalmente exercidas pelo setor público no seu papel de regulamentador, fiscalizador, arrecadador de impostos.** Para ser considerado estratégico, o relacionamento precisa envolver **atos discricionários do ente público** que gerem valor para os membros da alianças.

1. A julgar a seguinte afirmação: **“a Prefeitura mantém alianças estratégicas com os seguintes atores-chave da rede de turismo”**

Não se aplica	ATOR-CHAVE	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	ABAV/RJ					
	ABEOC-RJ					
	ABIH-RJ					
	FECOMÉRCIO-RJ					
	REDE WINDSOR					
	RIO C&V BUREAU					
	UFC					
	ROCK IN RIO					
	CIAS. AÉREAS					

Caso haja outros atores que você julgue relevante, favor citar:

2. As alianças estratégicas que o seu órgão na Prefeitura estabelece com atores-chave do setor de turismo são predominantemente (considerar cada aliança individualmente):

Bilaterais (seu órgão na Prefeitura e uma só empresa ou associação)	
Multilaterais (seu órgão na Prefeitura e duas ou mais empresas ou associações)	
Ambas	

3. Quais fatores motivam o estabelecimento de alianças estratégicas entre a Prefeitura e atores-chave da rede de turismo? Marque no máximo 3 opções.

Acesso a capital de informações	
Acesso a capital social proporcionado por relacionamento	
Ações conjuntas de <i>marketing</i>	
Apoio para atração de eventos	
Apoio para estabelecimento de novas parcerias com atores privados	
Apoio para melhorias na infraestrutura urbana	
Apoio para mudanças na estrutura fiscal	
Apoio para mudanças na estrutura regulatória/ apoio junto ao Legislativo	
Apoio para qualificação de mão-de-obra	
Compartilhamento de custos	
Compartilhamento de recursos/competências complementares	
Coordenação de ações/atividades/eventos que aumentam demanda turística	
Gerenciamento de riscos	
Não se aplica	

4. Pela sua percepção, a Prefeitura deve ter aproximadamente quantas alianças estratégicas com atores do setor privado de turismo (considerar que associações são consideradas como uma unidade)?

- () Menos de 10
- () Entre 10 e 20
- () Entre 21 e 30
- () Entre 31 e 40
- () Entre 41 e 50
- () Mais de 50

PARTE 2: CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS

Definição conceitual:

Recursos-chave são aqueles recursos ou competências complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atendimento de metas estratégicas de uma empresa ou órgão público, lhes trazidos por meio das alianças/redes das quais faz parte.

5. Que **tipo** de recursos-chave a Prefeitura busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas? (Marque apenas os principais para cada categoria de parceiro)

Não se aplica/ Não sabe responder	ATOR-CHAVE	Capital Social	Capital Informacional	Recursos Físicos	Recursos Financeiros	Recursos Tecnológicos	Talentos e Habilidades	Inovação
	ABAV/RJ							
	ABEOC-RJ							
	ABIH-RJ							
	FECOMÉRCIO-RJ							
	REDE WINDSOR							
	RIO C&V BUREAU							
	UFC							
	ROCK IN RIO							
	CIAS. AÉREAS							

6. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais a Prefeitura estabelece alianças estratégicas.

Não se aplica/ Não sabe responder	ATOR-CHAVE	Volume dos Recursos-Chave		
		Abundante	Satisfatório	Insuficiente
	ABAV/RJ			
	ABEOC-RJ			
	ABIH-RJ			
	FECOMÉRCIO-RJ			
	REDE WINDSOR			
	RIO C&V BUREAU			
	UFC			
	ROCK IN RIO			
	CIAS. AÉREAS			

7. Classifique o **acesso** da Prefeitura aos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais estabelece alianças estratégicas.

Não se aplica/ Não sabe responder	ATOR-CHAVE	Acesso aos Recursos-Chave	
		Fácil	Difícil
	ABAV/RJ		
	ABEOC-RJ		
	ABIH-RJ		
	FECOMÉRCIO-RJ		
	REDE WINDSOR		
	RIO C&V BUREAU		
	UFC		
	ROCK IN RIO		
	CIAS. AÉREAS		

Definição conceitual

A força das conexões em uma aliança pode ser entendida como uma dificuldade de rompimento da relação, o grau de comprometimento entre os parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

8. Avalie, de uma maneira geral, a **força da conexões** (grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre a Prefeitura e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Não se aplica/ Não sabe responder	ATOR-CHAVE	Força das Conexões		
		Fraca	Média	Forte
	ABAV/RJ			
	ABEOC-RJ			
	ABIH-RJ			
	FECOMÉRCIO-RJ			
	REDE WINDSOR			
	RIO C&V BUREAU			
	UFC			
	ROCK IN RIO			
	CIAS. AÉREAS			

Definição conceitual

A natureza das alianças pode ser **oportunistica** (ganha-perde) quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros. Para ser **colaborativa** (ganha-ganha) é preciso haver um equilíbrio de forças entre os parceiros.

9. De um modo geral, a **natureza** das principais alianças estratégicas estabelecidas pela Prefeitura com seus parceiros é vista como predominantemente: (Marque somente uma resposta por tipo de parceiro)

Não se aplica/ Não sabe responder	ATOR-CHAVE	Classificação	
		Colaborativa	Oportunistica
	ABAV/RJ		
	ABEOC-RJ		
	ABIH-RJ		
	FECOMÉRCIO-RJ		
	REDE WINDSOR		
	RIO C&V BUREAU		
	UFC		
	ROCK IN RIO		
	CIAS. AÉREAS		

Definição conceitual:

Uma aliança é **explorative** quando visa desenvolver novas competências junto com os parceiros. Alianças do tipo **exploitative** são aquelas que visam explorar os conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros.

10. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas pela Prefeitura com cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo “explorative” ou “exploitative”.

Não se aplica/ Não sabe responder	ATOR-CHAVE	Classificação	
		Explorative	Exploitative
	ABAV/RJ		
	ABEOC-RJ		
	ABIH-RJ		
	FECOMÉRCIO-RJ		
	REDE WINDSOR		
	RIO C&V BUREAU		
	UFC		
	ROCK IN RIO		
	CIAS. AÉREAS		

11. Avalie esta afirmação: **“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”.**

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior, explicita em que sentido você vê essas mudanças.

12. Avalie esta afirmação: **“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”.** Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior, explicita em que sentido você vê essas mudanças.

13. Avalie a seguinte afirmação: **"a participação em alianças com atores do setor privado da rede de turismo é fundamental da estratégia da Prefeitura relativa a turismo"**. Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

14. Avalie a seguinte afirmação: **"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."** Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

15. Avalie a seguinte afirmação: **"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."** Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

16. Avalie a seguinte afirmação: "**as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado são fundamentais para o estabelecimento de turismo sustentável.**" Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

17. Avalie a seguinte afirmação: "**as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado consideram como fator de sucesso a satisfação do turista.**" Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

18. Avalie a seguinte afirmação: "**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.**" Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

9

Apêndice II

FORMULÁRIO DESTINADO A GESTORES DO SETOR PRIVADO DE TURISMO

ESTRUTURA DO FORMULÁRIO

Este formulário possuiu 28 questões e está estruturado da seguinte forma:

Introdução: Identificação do respondente

Parte 1: Perfil Estratégico

Parte 2: Participação em Alianças

Parte 3: Características das Alianças

INTRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome da Empresa/Associação: _____

Área: _____

Cargo: _____

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

SIM

NÃO

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome: _____

Email: _____

PARTE 1: PERFIL ESTRATÉGICO

1. Dentre as opções abaixo, qual mais se aproxima da estratégia competitiva utilizada pela empresa ou associação na qual você trabalha?

Não se aplica	Não possuímos fonte de diferenciação	Foco em preço diferenciado (alto ou baixo)	Foco em design	Foco em excelência no suporte pós-venda (relacionamento/fidelização)	Foco na qualidade do serviço	Foco na construção de marca forte

PARTE 2: PARTICIPAÇÃO EM ALIANÇAS

Definição conceitual

1. **Alianças estratégicas:** arranjos voluntários ou parcerias entre empresas ou atores dos setores público e privado, envolvendo troca de informações, de recursos complementares, de tecnologias ou de serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem para a vantagem competitiva da empresa. Atenção: não se constituem alianças estratégicas com a Prefeitura aqueles relacionamentos relativos a atividades regulares, cotidianas e tradicionalmente exercidas pelo setor público no seu papel de regulamentador, fiscalizador, arrecadador de impostos. Para ser considerado estratégico, o relacionamento precisa envolver atos discricionários do ente público que gerem valor para os membros da alianças.

2. Avalie a seguinte afirmação “**a participação em alianças é parte fundamental da estratégia da empresa ou associação na qual você trabalha**”. (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

3. Quais fatores motivam o estabelecimento de alianças estratégicas entre a sua empresa ou associação e a Prefeitura? Marque no máximo 3 opções.

Acesso a capital de informações	
Acesso a capital social proporcionado por relacionamento	
Ações conjuntas de <i>marketing</i>	
Apoio para atração de eventos	
Apoio para estabelecimento de novas parcerias com atores privados	
Apoio para melhorias na infraestrutura urbana	
Apoio para mudanças na estrutura fiscal municipal	
Apoio para mudanças na estrutura regulatória/ apoio junto ao Legislativo	
Apoio para qualificação de mão-de-obra	
Compartilhamento de custos	
Compartilhamento de recursos/competências complementares	
Coordenação de ações/atividades/eventos que aumentam demanda turística	
Gerenciamento de riscos	

4. As alianças estratégicas que a sua empresa ou associação estabelece com a Prefeitura é predominantemente:

Bilaterais (sua empresa ou associação e a Prefeitura, exclusivamente)	
Multilaterais (sua empresa ou associação e a Prefeitura, em conjunto com outras)	
Ambas	

Definições conceituais

Substitutos são produtos/serviços que podem comprometer a adoção do produto/serviço da sua empresa, pois fornecem um benefício final igual ou superior ao cliente.

Complementador é definido como uma empresa/instituição que fornece um produto ou serviço que possui um complemento tal que, quando associado ao seu produto/serviço, torna-o mais valioso a seus clientes. Por exemplo, ao estabelecer uma parceria com uma agência de turismo, o cliente tem à sua disposição o hotel e todos os serviços prestados especificamente pela agência.

5. Quais são os principais atores envolvidos nas alianças das quais a sua empresa ou organização participa?

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementadores	Organizações de classe/setor	Entidades Governamentais

Caso haja outros, favor especificar:

6. Cite exemplos de empresas/organizações com as quais sua empresa ou organização tem parcerias, consideradas por você como as mais estratégicas, em cada categoria de ator:

Clientes:

Fornecedores:

Concorrentes:

Complementadores:

Outras organizações de classe/setor:

Entidades governamentais (exceto a Prefeitura):

7. Selecione os principais tipos de aliança/ligações mais utilizados pela sua empresa ou associação com cada tipo de parceiro. (Marque no máximo três opções para cada tipo de parceiro)

Tipo de ligação/ Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementador	Organizações de classe/ setor	Entidades Governamentais
Fusões e aquisições						
Joint Ventures						
Participação acionária cruzada						
Investimento acionário minoritário						
Contrato de gestão de operação						
Contrato de franquia ou licenciamento						
Contrato de pesquisa e desenvolvimento em conjunto						
Contrato de coprodução de serviços e/ ou produtos						
Contrato/ acordo de vendas e/ ou marketing em conjunto						
Contrato / acordo de compartilhamento de ativos e/ou equipamentos						

(CONTINUA) Tipo de ligação/ Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementador	Organizações de classe/ setor	Entidades Governamentais
Contrato/ acordo de fornecimento de insumos e/ ou serviços longo prazo						
Contrato / acordo de comercialização						
Contrato / acordo de compras em conjunto						
Contratos/ acordo de promoção e propaganda						
Contrato/ acordo de permuta						
Contrato/ acordo de financiamento						

8. Pela sua percepção, a sua empresa ou organização deve ter aproximadamente quantas alianças estratégicas/contratos/parcerias com atores do setor privado de turismo (considerar que associações são consideradas como uma unidade)?

- () Menos de 10
- () Entre 10 e 20
- () Entre 21 e 30
- () Entre 31 e 40
- () Entre 41 e 50
- () Mais de 50

Definições conceituais

Redes estratégicas são conjuntos de relacionamentos (alianças) de uma empresa ou organização com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades), incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostos de laços duradouros e têm perfil estratégico, ou seja, contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

Rede de valor é um mapa esquemático que representa todos os participantes do ambiente de negócios da empresa e suas respectivas interdependências. É constituída pela empresa focal e seus clientes, fornecedores, competidores e complementadores.

Exemplo de participantes da rede de valor de uma empresa promotora de eventos:

Clientes	Público pagante, patrocinadores, locadores de espaço
Fornecedores	Equipamentos, catering, classe artística
Complementors	Hotéis, agências de viagem, atrações turísticas, bares e restaurantes, etc.
Substitutos	Outros eventos, atrações turísticas, bares e restaurantes, etc
Entidades de classe e representativas da indústria	ABIH, ABAV, etc
Entidades governamentais e organismos internacionais	Prefeitura, Estado, UNWTO, etc.
Órgão/ fontes de financiamento	BNDES, bancos privados, etc.

9. Avalie cada uma das seguintes afirmações: (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação)

Não se aplica	AFIRMATIVA	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1.1 "A inserção da sua empresa ou organização em redes de relacionamentos é importante para a sua estratégia "					
	1.2 "A inserção da sua empresa ou associação em redes de relacionamento tem impacto em sua estratégia e desempenho ".					
	1.3 "A participação de sua empresa ou associação em redes estratégicas pode constituir/representar maiores oportunidades para esta".					
	1.4 "A participação de sua empresa ou associação em redes estratégicas pode constituir/representar maiores ameaças para esta"					
	1.5 "A participação de sua empresa ou associação em redes estratégicas não apresenta nem constitui oportunidades ou ameaças para ele "					
	1.6 "A participação de sua empresa ou associação em redes estratégicas pode contribuir com o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Rio de Janeiro ".					

10. Avalie cada uma das seguintes afirmações: (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação):

Não se aplica	AFIRMATIVA	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1.1 "A aliança entre sua empresa ou associação e a Prefeitura foi intensificada nos últimos 3 anos"					
	1.2 "A aliança entre sua empresa ou associação com a Prefeitura apresenta resultados mais concretos nos últimos 3 anos"					
	1.3. "A aliança entre sua empresa ou associação com a Prefeitura maximiza os pontos fortes (forças) de sua organização".					
	1.4 "A aliança entre sua empresa ou associação com a Prefeitura mitiga os pontos fracos (fraquezas) de sua organização".					
	1.5 "A aliança entre sua empresa ou associação com a Prefeitura fortalece a demand turística do Rio de Janeiro ".					

Definições conceituais:

Clientes-chave são empresas ou grupos que possuem consumo significativo de serviços e produtos relativos ao turismo, com liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de competitividade.

Fornecedores-chave são empresas que fornecem insumos ou serviços para a sua empresa ou associação, os quais representam grande parcela do seu custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

Concorrentes-chave são empresas que concorrem com a sua empresa ou organização nos mesmos mercados com produtos/serviços semelhantes, poder de barganha equivalente ou *market share* da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

11. Avalie as seguintes afirmações:

Não se aplica	AFIRMATIVA	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1.1 "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"					
	1.2 "A sua empresa ou organização procura identificar os clientes-chave com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo".					
	1.3 "A empresa ou organização procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com fornecedores-chave ".					
	1.4 "Como parte da estratégia, a sua empresa ou organização deveria estabelecer alianças globais visando aumentar sua competitividade no contexto da globalização"					

PARTE 3: CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS

Definição conceitual:

Escopo refere-se à amplitude ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança, mais restrita é o seu escopo.

12. Quanto ao **escopo** (amplitude e número de alianças), as alianças estabelecidas por sua empresa ou organização com cada tipo de parceiro são:

Não se aplica	Tipo de Parceiro	Classificação	
		Amplas (muitas alianças)	Restritas (poucas alianças)
	Clientes		
	Fornecedores		
	Concorrentes		
	Complementadores		
	Org. de classe/ representativas da indústria		

13. Quanto ao **escopo geográfico**, as alianças que a sua empresa ou organização participa, com cada tipo de parceiro, são predominantemente:

Não se aplica	Tipo de Parceiro	Local	Regional/ Nacional	Internacional	Global
	Clientes				
	Fornecedores				
	Concorrentes				
	Complementadores				
	Org. de classe/ representativas da indústria				

14. Em relação à **composição** das alianças estratégicas, complete a seguinte afirmação: “**Na prática, a sua empresa ou organização busca estabelecer alianças com...**”

Não se aplica	AFIRMATIVA	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1.1 ...seus clientes-chave".					
	1.2 ... seus fornecedores-chave".					
	1.3 ... seus complementadores".					
	1.4 ... seus concorrentes".					
	1.5 ... org. de classe ou representativas da indústria do turismo".					
	1.6 entidades governamentais (exceto Prefeitura)".					

Definição conceitual:

Recursos-chave são aqueles recursos ou competências complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atendimento de metas estratégicas de uma empresa ou órgão público, lhes trazidos por meio das alianças/redes das quais faz parte.

15. Que **tipo** de recursos-chave sua empresa ou organização busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas? (Marque apenas os principais para cada categoria de parceiro)

Não se aplica	ATOR-CHAVE	Capital Social	Capital Informacional	Recursos Físicos	Recursos Financeiros	Recursos Tecnológicos	Talentos e Habilidades	Inovação
	Clientes							
	Fornecedores							
	Concorrentes							
	Complementadores							
	Org. de classe/ representativas da indústria							
	Entidades governamentais (exceto Prefeitura)							
	Prefeitura							

16. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais sua empresa ou organização estabelece alianças estratégicas.

Não se aplica	Tipo de Parceiro	Volume dos Recursos-Chave		
		Abundante	Satisfatório	Insuficiente
	Clientes			
	Fornecedores			
	Concorrentes			
	Complementadores			
	Org. de classe/ representativas da indústria			
	Entidades governamentais (exceto a Prefeitura)			
	Prefeitura			

17. Classifique o **acesso** de sua empresa ou organização aos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais estabelece alianças estratégicas.

Não se aplica	Tipo de Parceiro	Acesso aos Recursos-Chave	
		Fácil	Difícil
	Clientes		
	Fornecedores		
	Concorrentes		
	Complementadores		
	Org. de classe/ representativas da indústria		
	Entidades governamentais (exceto a Prefeitura)		
	Prefeitura		

Definição conceitual

A força das conexões em uma aliança pode ser entendida como uma dificuldade de rompimento da relação, o grau de comprometimento entre os parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

18. Avalie, de uma maneira geral, a **força da conexões** (grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre sua empresa ou organização e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Não se aplica	Tipo de Parceiro	Força das Conexões		
		Fraca	Média	Forte
	Clientes			
	Fornecedores			
	Concorrentes			
	Complementadores			
	Org. de classe/ representativas da indústria			
	Entidades governamentais (exceto a Prefeitura)			
	Prefeitura			

Definição conceitual

A natureza das alianças pode ser ***oportunistica*** (ganha-perde) quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros. Para ser ***colaborativa*** (ganha-ganha) é preciso haver um equilíbrio de forças entre os parceiros.

19. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas por sua empresa ou organização com seus parceiros é vista como predominantemente: (Marque somente uma resposta por tipo de parceiro)

Não se aplica	Tipo de Parceiro	Classificação	
		Colaborativa	Oportunistica
	Clientes		
	Fornecedores		
	Concorrentes		
	Complementadores		
	Org. de classe/ representativas da indústria		
	Entidades governamentais (exceto a Prefeitura)		
	Prefeitura		

Definição conceitual:

Uma aliança é **explorative** quando visa desenvolver novas competências junto com os parceiros. Alianças do tipo **exploitative** são aquelas que visam explorar os conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros.

20. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas por sua empresa ou organização com cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo “explorative” ou “exploitative”.

Não se aplica	Tipo de Parceiro	Classificação	
		Explorative	Exploitative
	Clientes		
	Fornecedores		
	Concorrentes		
	Complementadores		
	Org. de classe/ representativas da indústria		
	Entidades governamentais (exceto a Prefeitura)		
	Prefeitura		

21. Avalie esta afirmação: **“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”.**

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior, explicita em que sentido você vê essas mudanças.

22. Avalie esta afirmação: **“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”**. Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior, explicita em que sentido você vê essas mudanças.

23. Avalie a seguinte afirmação: **“a participação em aliança com a Prefeitura é parte fundamental da estratégia da minha empresa ou organização”**. Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

24. Avalie a seguinte afirmação: **“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.”** Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

25. Avalie a seguinte afirmação: "**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.**" Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

26. Avalie a seguinte afirmação: "**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.**" Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

27. Avalie a seguinte afirmação: "**as alianças estratégicas estabelecidas entre a Prefeitura e atores de turismo do setor privado consideram como fator de sucesso a satisfação do turista.**" Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

28. Avalie a seguinte afirmação: "**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.**" Marque a opção que melhor traduz sua visão sobre esta afirmação.

Não se aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente