



Mariana de Queiroz Brunelli

**Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: análise
dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro na
perspectiva de rede**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares

Rio de Janeiro

Abril de 2011



Mariana de Queiroz Brunelli

**Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: análise
dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro na
perspectiva de rede**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Deborah Moraes Zouain

FGV - EBAPE

Prof^a. Monica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 12 de abril de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Mariana de Queiroz Brunelli

Graduou-se em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda, na Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO-UFRJ), em 2003. Atuou profissionalmente por mais de dez anos nas áreas de Gestão, *Marketing* e Comunicação em empresas de diferentes portes e segmentos. Atualmente é pesquisadora do Núcleo de Ética, Organizações e Sustentabilidade (NEOS) e do núcleo de Ética e Realidade Atual, ambos na PUC-Rio.

Ficha Catalográfica

Brunelli, Mariana de Queiroz

Alianças estratégicas na indústria do turismo: análise dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro na perspectiva de rede / Mariana de Queiroz Brunelli; orientadora: Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares. – 2011.

233 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Alianças. 4. Perspectiva de rede. 5. Indústria do turismo. 6. Setor hoteleiro. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewé van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha mãe, Inês Casoy de Queiroz, com saudades.
À minha avó, Rosa Zilberleib Casoy, com admiração.

Agradecimentos

Agradeço à professora Teresia Diana L. v. A. de Macedo-Soares pela sua dedicada orientação. As produtivas trocas e o estímulo constante em busca da excelência acadêmica foram fundamentais para o meu crescimento como pesquisadora. Além disso, não poderia deixar de agradecer à sua generosidade, ética e profissionalismo, pois são fontes de inspiração constante para mim.

Agradeço, também, aos parceiros do Núcleo de Estudos Avançados em Turismo e Hotelaria (NEATH) e do Programa de Pesquisa em Gestão da Aprendizagem Tecnológica e Inovação Industrial no Brasil da EBAPE/FGV pela valiosa contribuição à pesquisa maior e a esta dissertação.

Agradeço às professoras Maria Ângela Campelo de Melo e Deborah Moraes Zouain, assim como ao professor Marcos Cohen, por terem aceitado participar da comissão examinadora.

Faço um agradecimento especial à minha família por me proporcionar um ambiente cheio de amor, liberdade e estímulo intelectual. Minha postura ética e meus valores são o reflexo dessa experiência, que me motiva a contribuir com o desenvolvimento da nossa sociedade.

Não poderia deixar de agradecer a todos os meus amigos, que me deram força para seguir adiante e que me ofereceram momentos de descontração quando foi necessário. Dedico ainda um especial obrigado àqueles que eu tenho como irmãos: Vinícius Trindade, André Fortunato, Maria Cristina Castro Alves, Ana Paula Guimarães, Marcela Zarur, Bianca Savietto e Renata Lima.

Estendo meus agradecimentos aos meus sogros, Gisálio Cerqueira e Gizlene Neder, por me inspirarem com seus exemplos bem-sucedidos de defesa à educação de qualidade e pelo convívio sempre instigante intelectualmente.

Por fim, faltam-me palavras para agradecer ao meu amor, Vinicius, por todo o seu carinho, paciência e ajuda nesse período intenso do mestrado.

Resumo

Brunelli, Mariana de Queiroz; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: análise dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro na perspectiva de rede**. Rio de Janeiro, 2011. 233p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa foi motivada pela percepção de que a indústria do turismo apresenta uma estrutura profícua para o estudo de relacionamentos interorganizacionais. Isso porque, para configurar-se como produto, o turismo depende da articulação de diversas empresas e de distintos setores que atuam em atividades heterogêneas, mas que são interdependentes e complementares. Entretanto, praticamente não existem estudos sobre a rede de relacionamentos da indústria do turismo no Brasil e, menos ainda, na cidade do Rio de Janeiro. Nesse sentido, esta pesquisa objetivou contribuir para diminuir a lacuna acima identificada, empreendendo uma análise sobre a rede de relacionamentos, formada por alianças estratégicas, de um dos atores mais importantes da macrorrede do turismo: os hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro. Por meio disso, propôs-se também a revelar oportunidades e ameaças do destino estudado sob um novo prisma – o dos relacionamentos interorganizacionais –, mais adequado à realidade da indústria do turismo e ao cenário competitivo atual. Ademais, esta pesquisa adaptou o arcabouço de análise estratégica relacional de Macedo-Soares (2011) para a indústria do turismo, visando uma atuação mais ativa de seus atores. Os resultados mostraram o potencial dos hotéis estudados de aproveitar as oportunidades constituídas por suas alianças, no sentido de contribuírem para o desenvolvimento socioeconômico da cidade por meio da sua atuação como atores centrais na rede de relacionamentos da indústria do turismo.

Palavras-chave

Estratégia; Alianças Estratégicas; Turismo; Hotéis, Perspectiva de Rede.

Abstract

Brunelli, Mariana de Queiroz. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Strategic Alliances in the Tourism Industry: analysis of the leading hotels in the city of Rio de Janeiro from the network perspective**. Rio de Janeiro, 2011. 233p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research was motivated by the perception of the tourism industry as a useful environment for studying inter-organizational relationships. Indeed, to be configured as a product, tourism depends on the articulation of different companies and different sectors that operate in heterogeneous activities, but are interdependent and complementary. However, there are very few studies on the network of the tourism industry in Brazil and none in the city of Rio de Janeiro. Thus, this research aimed to contribute to reduce the gap identified by undertaking an analysis on the network of relationships, like strategic alliances, formed by one of the most important actors in the macro-network of tourism: leader hotels, in the city of Rio de Janeiro. By this, the research also proposed to reveal opportunities and threats of the tourism destination studied in a new perspective – the inter-organizational relationships one – more suited to the reality of the tourism industry and to the existing competitive landscape. Moreover, this research adapted the Macedo-Soares' (2011) strategic network analysis framework for the tourism industry, seeking a more active role of its actors. The results showed the potential of the hotels studied to seize the opportunities consisted of their alliances in order to contribute to the socioeconomic development of the destination through its role as central actors in the network of the tourism industry.

Keywords

Strategy; Strategic Alliances; Tourism; Hotels, Network Perspective.

Sumário

1 Introdução	16
1.1. O Problema	16
1.2. Objetivo da Pesquisa Maior	17
1.3. Objetivo Principal da Pesquisa	18
1.4. Objetivos Intermediários	18
1.5. Delimitação da Pesquisa	19
1.6. Relevância da Pesquisa	20
1.7. Estrutura da Dissertação	21
2 Referencial Teórico	22
2.1. Revisão de Literatura	22
2.1.1. Redes e Alianças Estratégicas no Turismo	23
2.1.2. Principais Atores da Macrorrede do Turismo	31
2.1.3. Ator-chave em foco: Hotéis	33
2.2. Posicionamento Teórico	52
2.2.1. Indústria do Turismo	53
2.2.2. Estratégia	53
2.2.3. Caracterização das Estratégias	53
2.2.4. Gestão Estratégica Global	55
2.2.5. Grupo Estratégico	55
2.2.6. Perspectiva Teórica de Rede	56
2.2.7. Alianças	57
2.2.8. Tipos de Alianças	57
2.2.9. Redes Interorganizacionais	60
2.2.10. Redes Estratégicas	60
2.2.11. Ego-Rede e Macro Ego-Rede	61
2.2.12. Rede de Valor	62
2.2.13. Desenvolvimento Sustentável do Turismo	62
2.3. Premissas Adotadas	63

2.4. Arcabouço de Análise Estratégica	64
2.4.1. Metodologia do SNA Global	66
2.4.2. Modelo Conceitual - <i>Global SNA Framework</i>	69
2.4.3. Listas de Referências, Construtos e Indicadores do SNA Global	71
3 Metodologia	76
3.1. Tipo e Método de Pesquisa	76
3.2. Unidade de Análise	82
3.3. Pesquisa Bibliográfica	84
3.4. Coleta de Dados	86
3.4.1. Pesquisa Documental	86
3.4.2. Levantamento de Percepções	88
3.4.3. Levantamento Complementar	90
3.5. Tratamento dos Dados	90
3.6. Limitações da Pesquisa	91
4 Resultados	94
4.1. Contexto da Indústria do Turismo	95
4.2. Contexto do Setor Hoteleiro	106
4.3. Hotéis Líderes na Cidade do Rio de Janeiro	115
4.4. Grupo Estratégico de Hotéis Líderes na Cidade do Rio de Janeiro	116
4.5. O Caso Múltiplo do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes na Cidade do Rio de Janeiro	119
4.5.1. Windsor Hotéis	119
4.5.2. Hotéis Othon	130
4.5.3. Brazil Hospitality Group	144
4.5.4. Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes no Rio de Janeiro	153
4.6. Implicações Estratégicas da Rede de Alianças do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes no Rio de Janeiro	154
4.7. Implicações Estratégicas dos Fatores Macroambientais e dos Atores-Chave	158

4.7.1. Implicações dos Fatores Macroambientais	158
4.7.2. Implicações dos Atores Estratégicos da Rede de Valor	162
5 Discussão dos Resultados	167
6 Considerações Finais	176
7 Referências Bibliográficas	180
8 Apêndice I	193
9 Apêndice II	211
10 Apêndice III	229
11 Apêndice IV	232

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo conceitual para resposta à questão central da pesquisa	19
Figura 2 – Estrutura da Indústria do Turismo	34
Figura 3 – Organograma típico de Hotel (versão 1)	35
Figura 4 – Organograma típico de Hotel (versão 2)	36
Figura 5 - Global SNA Network Framework – Model	70
Figura 6 – Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico das Operadoras de Telecomunicações Líderes no Brasil (exemplo)	71
Figura 7 - Fronteiras da rede pela perspectiva microrrede-macrorrede	78
Figura 8 – Etapas da Pesquisa	80
Figura 9 – Método para desenvolvimento e avaliação de questionário	88
Figura 10 - Ego-rede da Windsor Hotéis	128
Figura 11 - Ego-rede da Rede Othon	141
Figura 12 - Ego-rede do Brazil Hospitality Group	150
Figura 13 – Macro ego-rede do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro	153

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Part. de mercado das regiões turísticas nas receitas geradas com o turismo internacional mundial em 2009	96
Gráfico 2 – Top 5 países do continente americano que mais receberam turistas internacionais em 2009	98
Gráfico 3 – Chegada de turistas ao Brasil 2003-2009	99
Gráfico 4 – Principais países emissores de turistas para o Brasil em 2009	100
Gráfico 5 – Motivação das viagens ao Brasil por turistas internacionais em 2009	101
Gráfico 6 – Gasto médio diário per capita no Brasil por turistas internacionais em 2009	101
Gráfico 7 – Destinos mais visitados no Brasil, em 2009, por turistas internacionais motivados por lazer	103
Gráfico 8 – Principais destinos visitados no Brasil, em 2009, por turistas internacionais com objetivo de negócios	104
Gráfico 9 – Percentual de hotéis por região no Brasil	107
Gráfico 10 – Histórico do desempenho do setor hoteleiro brasileiro	110
Gráfico 11 - Taxa de Ocupação Média Mensal dos Hotéis na Cidade do Rio de Janeiro 2000-9	114

Lista de tabelas

Tabela 1 – Top 10 de países no mundo que mais receberam turistas em 2009	96
Tabela 2 – Top 10 dos países que mais receberam receitas do turismo internacional em 2009	97
Tabela 3 – Total de Hotéis no Brasil	106
Tabela 4 – Série histórica da tx. de ocup. dos hotéis brasileiros	108
Tabela 5 – Série histórica da diária média dos hotéis brasileiros	108
Tabela 6 – Série histórica da diária média dos hotéis brasileiros	109
Tabela 7 – Ranking das marcas hoteleiras internacionais com atuação no Brasil	110
Tabela 8 – Ranking das marcas hoteleiras nacionais com atuação no Brasil	111
Tabela 9 – Ranking das admin. hoteleiras com atuação no Brasil	111
Tabela 10 – Taxa Média de Ocupação da Rede Hoteleira da cidade do Rio de Janeiro 2000-9	113
Tabela 11 - Taxa de Ocupação Média por Área de Localização dos Hotéis na Cidade do Rio de Janeiro, 2009	114
Tabela 12 - Percentual médio de <i>room nights</i> segundo o motivo principal da viagem	115
Tabela 13 – Ranking dos Hotéis Líderes na cidade do Rio de Janeiro	116
Tabela 14 – Distribuição por categoria dos hotéis das redes líderes da cidade do Rio de Janeiro	118
Tabela 15 – Distribuição por bairro dos hotéis das redes líderes da cidade do Rio de Janeiro	118
Tabela 16 – Estrutura de eventos dos hotéis das redes líderes da cidade do Rio de Janeiro	119
Tabela 17 – Result. da Análise das Caract.das Ego-Redes das Empresas do Grupo Estrat. de Hotéis Líderes da Cidade do RJ	155

Lista de quadros

Quadro 1 – Benefícios potenciais das redes para o turismo de um destino	30
Quadro 2 – Tipos de Alianças Identificadas no Setor Hoteleiro	51
Quadro 3 – Indicadores de Desempenho de Hotéis	52
Quadro 4 - Tipos de alianças (estratégicas ou não) de acordo com critérios estabelecidos na literatura	58
Quadro 5 - Tipos de ligações em função da intensidade da ligação	59
Quadro 6 – Tipo de Alianças no Contexto Global	60
Quadro 7 – Dimensões das Redes Estratégicas	61
Quadro 8 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do Global SNA – Dimensão 1: Estrutura da Rede Global	72
Quadro 9 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do <i>Global SNA</i> – Dimensão 2: Membros da Rede Global	73
Quadro 10 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do <i>Global SNA</i> – Dimensão 3: Modalidade dos Laços	74
Quadro 11 – Lista de Referência dos Construtos Relacionais do <i>Global SNA</i> – Dimensão 4: Gerenciamento da Rede Global	75
Quadro 12 - Características das Alianças da Rede Windsor com seus Parceiros-Chave	127
Quadro 13 - Características das Alianças da Rede Othon com seus Parceiros-Chave	140
Quadro 14 - Características das Alianças e Outras Ligações do BHG com seus Parceiros-Chave	149
Quadro 15 – Implicações Estratégicas da Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro (Parte 1)	156
Quadro 16 – Implicações Estratégicas da Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro (Parte 2)	157
Quadro 17 – Implicações dos Fatores Macro-Ambientais da	

Indústria do Turismo (Parte 1)	159
Quadro 18 – Implicações dos Fatores Macroambientais da Indústria do Turismo (Parte 2)	160
Quadro 19 – Implicações dos Fatores Macroambientais da Indústria do Turismo (Parte 3)	161
Quadro 20 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo (Parte 1)	163
Quadro 21 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo (Parte 2)	164
Quadro 22 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo (Parte 3)	165
Quadro 23 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo (Parte 4)	166
Quadro 24 – Confrontação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional e relacional (Parte 1)	168
Quadro 25 – Confrontação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional e relacional (Parte 2)	169