

4 Resultados

Nesta seção, os resultados da coleta e do tratamento dos dados são expostos de forma crítica. Para facilitar a compreensão e o encadeamento lógico da pesquisa, esses estão organizados no intuito de responder às perguntas intermediárias explicitadas no Capítulo 1.

O primeiro item apresenta o resultado da análise dos dados para contextualizar a indústria do turismo no Rio de Janeiro, apresentando também o contexto global e nacional, respondendo à primeira pergunta intermediária.

O segundo item apresenta o resultado da análise sobre o setor hoteleiro, respondendo à segunda pergunta intermediária da pesquisa sobre esse setor na cidade do Rio de Janeiro.

O terceiro item responde à pergunta intermediária 3, relacionada à identificação dos hotéis líderes na cidade do Rio de Janeiro. No quarto item, responde-se à pergunta intermediária 4, sobre o grupo estratégico selecionado para a pesquisa.

O quinto item apresenta o caso de cada uma das empresas estudadas, contemplando os passos 1 e 3 a 7 do ferramental de análise estratégica adotado e condensando as respostas das perguntas intermediárias 5, 6, 7 e 8.

O sexto item responde à pergunta intermediária 9, identificando as implicações estratégicas resultantes da rede de alianças dos grupo estratégico pesquisado. O item sete apresenta as implicações dos fatores macroambientais e do papel dos atores-chaves levantados pela pesquisa, contemplando o item 2 da metodologia de análise estratégica adotada.

A resposta à pergunta intermediária 10, derivada do último passo (8) da metodologia de análise estratégica adotada, será respondida no próximo capítulo. Isso porque ela incita a discussão sobre os resultados aqui apresentados e permite, assim, chegar-se a resposta da pergunta central da pesquisa.

4.1. Contexto da Indústria do Turismo

Para melhor compreender o contexto competitivo atual da indústria do turismo na cidade do Rio de Janeiro, buscou-se, primeiramente, ampliar as fronteiras da análise nos níveis global e nacional.

O turismo é umas das maiores indústrias do mundo. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2010), a contribuição do turismo para a economia mundial é estimada em 5% de todas as receitas geradas mundialmente.

O aumento e o desenvolvimento da oferta de destinos turísticos vêm proporcionando um crescimento robusto na indústria do turismo há mais de seis décadas, gerando, atualmente, em nível mundial, riquezas na ordem de US\$ 1 trilhão³ e respondendo pela criação e manutenção de aproximadamente 7% dos empregos, diretos e indiretos, no mundo (OMT, 2010).

O ano de 2009, entretanto, marcou uma interrupção nessa tendência ascendente de crescimento do turismo, reflexo da crise financeira mundial, da recessão econômica estabelecida na maioria dos países e da epidemia do vírus Influenza A (H1N1). Pela primeira vez, desde 2003 – ano da epidemia de SARS e da guerra do Iraque –, houve uma retração na indústria, com decréscimo de -4,2% no número de desembarques internacionais e de -5,7% no total de receitas geradas com o turismo internacional em relação a 2008 (OMT, 2010).

De acordo com os dados da OMT (2010), o crescimento só voltou a emergir para a indústria do turismo no último trimestre de 2009, após 14 meses de declínio. Com isso, espera-se que o ano de 2010 tenha apresentado um crescimento total aproximadamente de 3 a 4% (OMT, 2010).

Em relação às principais regiões turísticas do mundo, de acordo com a OMT (2010), vê-se que a Europa detém a maior participação de mercado em termos de receita, seguido da Ásia e Pacífico, das Américas, do Oriente Médio e da África, conforme ilustra o Gráfico 1.

³ Receitas provenientes do fluxo de turistas internacionais no mundo, incluso as geradas com transporte de passageiros. Para mais informações sobre a metodologia de aferição utilizada pela OMT, acessar “*Methodological Notes*” em <http://www.unwto.org/facts/menu.html>.

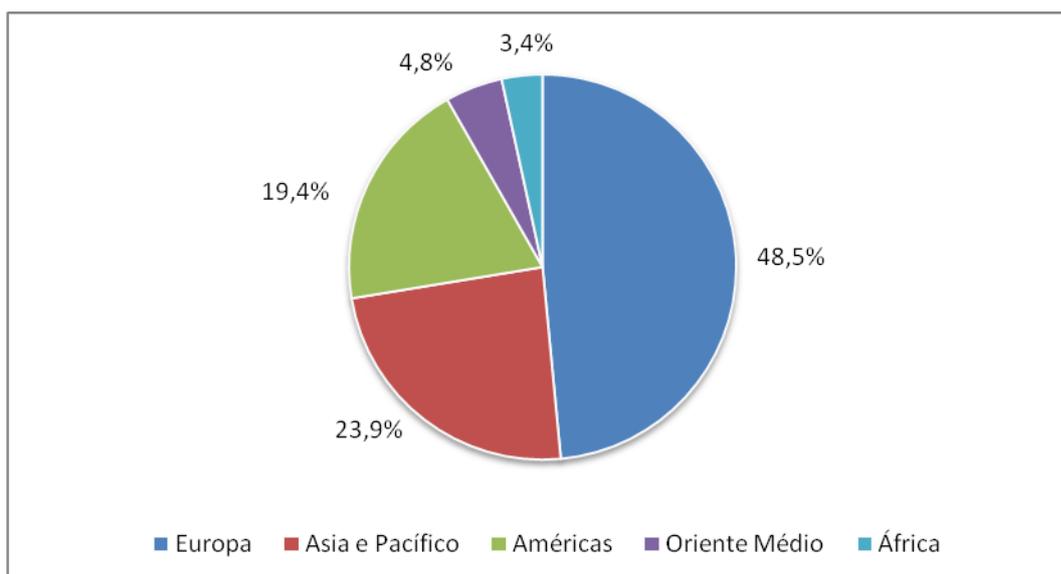


Gráfico 1 – Participação de mercado das regiões turísticas nas receitas geradas com o turismo internacional mundial em 2009. Fonte: elaborado por esta autora com dados da OMT (2010).

Entre os países que mais recebem turistas no mundo estão França, Estados Unidos e Espanha, conforme mostra a Tabela 1, com os dez mais visitados em 2009. Estes países também são aqueles que se beneficiam com as maiores parcelas das receitas geradas com o turismo internacional.

Receptivo de Turistas Internacionais					
Rank		Milhões		(%)	
		2008	2009	2008/2007	2009/2008
1	França	79,2	74,2	-2,0	-6,3
2	EUA	57,9	54,9	3,5	-5,3
3	Espanha	57,2	52,2	-2,5	-8,7
4	China	53,0	50,9	-3,1	-4,1
5	Itália	42,7	43,2	-2,1	1,2
6	Reino Unido	30,1	28,0	-2,4	-7,0
7	Turquia	25,0	25,5	12,3	2,0
8	Alemanha	24,9	24,2	1,9	-2,7
9	Malásia	22,1	23,6	5,1	7,2
10	Mexico	22,6	21,5	5,9	-5,2

Tabela 1 – Top 10 de países no mundo que mais receberam turistas em 2009. Fonte: adaptado de OMT (2010, p.6)

Entretanto, como pode ser observado na Tabela 2, não necessariamente o país que recebe o maior número de turistas gera a maior receita, indicando que, afora as diferenças de câmbio, é possível haver diferenças no perfil de visitantes entre os países. Além disso, há países que não estão entre os mais visitados, mas aparecem entre os dez que geram maiores receitas, indicando que, além das outras possibilidades expostas, também é muito provável que haja diferenças na própria estrutura turística de cada localidade.

Receitas do Turismo Internacional							
Rank		US\$				Moedas Locais	
		Bilhões		(%)		(%)	
		2008	2009	2008/2007	2009/2008	2008/2007	2009/2008
1	EUA	110.0	93.9	13.5	-14.6	13.5	-14.6
2	Espanha	61.6	53.2	6.9	-13.7	-0.4	-9.0
3	França	56.6	49.4	4.2	-12.7	-2.9	-7.9
4	Itália	45.7	40.2	7.2	-12.0	-0.1	-7.2
5	China	40.8	39.7	9.7	-2.9	9.7	-2.9*
6	Alemanha	40.0	34.7	11.1	-13.3	3.5	-8.5
7	Reino Unido	36.0	30.0	-6.7	-16.6	1.6	-1.6
8	Austrália	24.8	25.6	11.0	3.4	10.7	11.2
9	Turquia	22.0	21.3	18.7	-3.2	18.7	-3.2*
10	Austria	21.6	19.4	15.5	-10.1	7.6	-5.2

Tabela 2 – Top 10 dos países que mais receberam receitas do turismo internacional em 2009. Fonte: adaptado de OMT (2010, p.6). *Percentual derivado de uma série em dólar e não em moeda local.

O Brasil, apesar da sua clara vocação turística e de ser o quarto principal destino do continente americano, detêm apenas 3,4% de participação nesse mercado, conforme mostra o Gráfico 2, sendo responsável por 3,2% do total das receitas geradas por esse grupo de países (OMT, 2010).

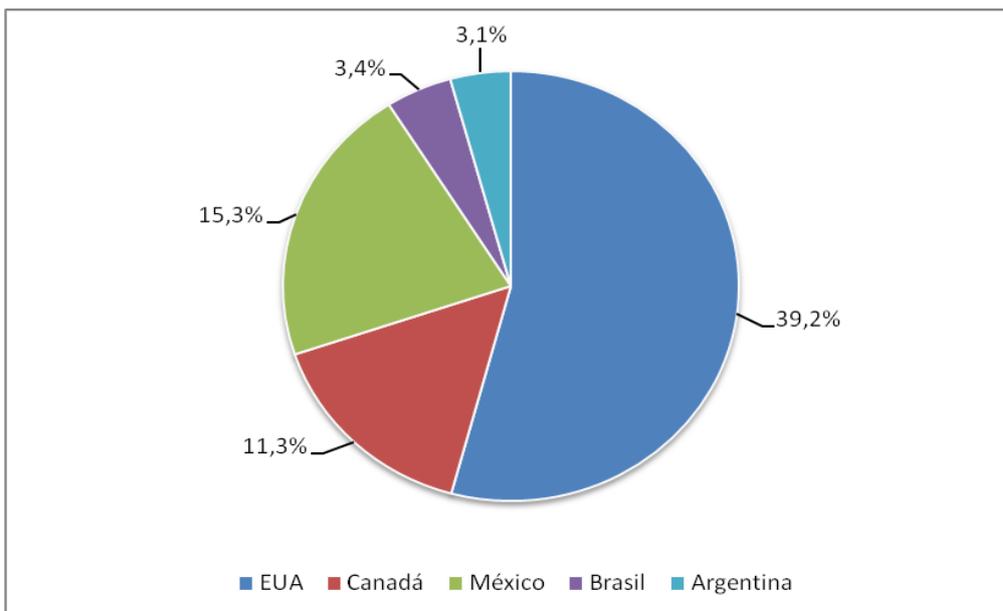


Gráfico 2 – Top 5 países do continente americano que mais receberam turistas internacionais em 2009. Fonte: elaborado por esta autora com dados da OMT (2010).

Na análise dos dados da demanda turística do continente americano, percebe-se que 65,8% dela são atraídas para a região norte e central. Além disso, afora Brasil e Argentina, os outros 34,2%, compostos por praticamente todos os países da parte sul-americana e central do continente, parecem ter um turismo pouco desenvolvido ou atraente do ponto de vista do turista internacional.

Os dados acima podem representar alguns desafios a mais para aumentar a atração de turistas ao Brasil e, conseqüentemente, para fazê-lo subir de patamar no ranking do turismo mundial. Isso por que a região do continente na qual o país se encontra não representa uma área vibrante de turismo no cenário global e, conforme visto na literatura, conveniência – aqui expressa com o sentido de redução do tempo de deslocamento – é um atributo importante para esse público.

Avançando a análise, o Brasil recebeu 4,8 milhões de turistas internacionais em 2009, registrando uma queda de -5% em relação a 2008 (MTur, 2010), resultado do cenário internacional já citado, que foi responsável por um decréscimo generalizado nos índices do turismo em todo o mundo.

Quando se analisa a série histórica dos dados disponíveis e divulgados sobre o turismo receptivo no Brasil (Gráfico 3), fica evidente, entretanto, o quanto ainda é possível crescer a demanda turística internacional no país e o importante papel dos grandes eventos agendados, como a Copa do Mundo, em 2014, e as Olimpíadas, em 2016, para concretizar esse feito.

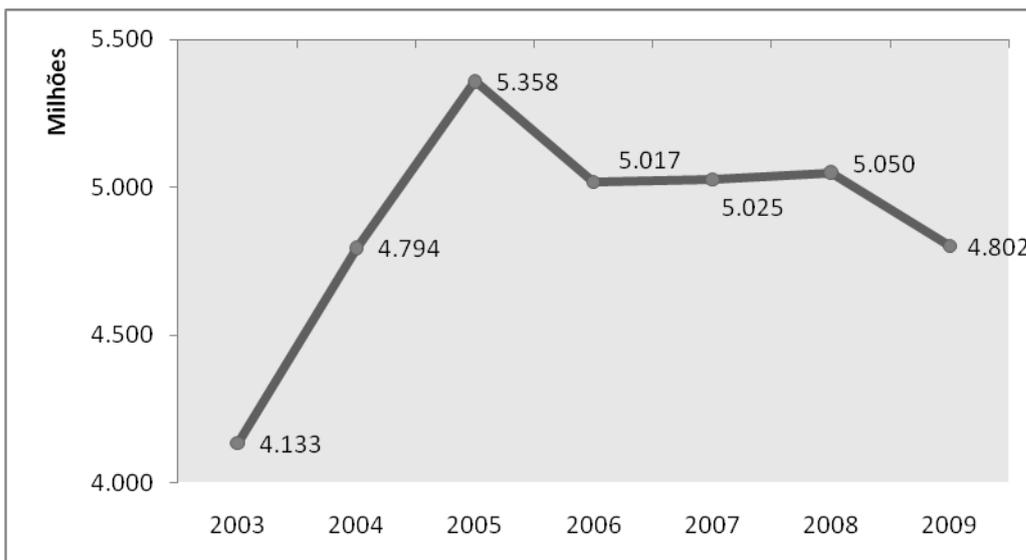


Gráfico 3 – Chegada de turistas ao Brasil 2003-2009. Fonte: elaborado por esta autora com dados do Ministério do Turismo (MTur, 2004 a 2010)

Aumentar a demanda turística no Brasil é relevante, pois essa indústria é fundamental para o crescimento do PIB do país, uma vez que, como coloca Custódio (2004), ela é geradora de atividades de ponta na geração de emprego e renda em todo o território nacional.

De acordo com o Ministério do Turismo (2007), a indústria é responsável por 3,2% de todas as receitas geradas com exportações de bens e serviços no país. Essa indústria ainda é responsável por aproximadamente 9% de todos os empregos gerados no país e 15% do total dos postos de trabalho do setor de serviços (IBGE, 2008, com dados de 2005), mostrando o grande impacto positivo que é capaz de reproduzir na economia brasileira.

A relevância das atividades características do turismo (ACT)⁴, na economia nacional, fica evidente também nas interrelações destas com os outros setores econômicos do país (IBGE, 2008). Ademais, de acordo com os dados mais recentes publicados pelo IBGE, as ACT são responsáveis por 11% do valor adicionado⁵ gerado por todo o setor de serviços e por 7,15% na relação com toda

⁴ “Atividades características do turismo” são as definidas pela Organização Mundial de Turismo como aquelas que de algum modo tem sua produção afetada pelo consumo de turistas (IBGE, 2008).

⁵ Valor adicionado é o valor que determinada atividade agrega aos bens e serviços consumidos no seu processo produtivo. É a contribuição das diversas atividades econômicas ao

economia brasileira (IBGE, 2008).

Entre os turistas internacionais que mais visitam o Brasil, destacam-se, muito a frente dos outros, os argentinos e os americanos, como apresentado no Gráfico 4.

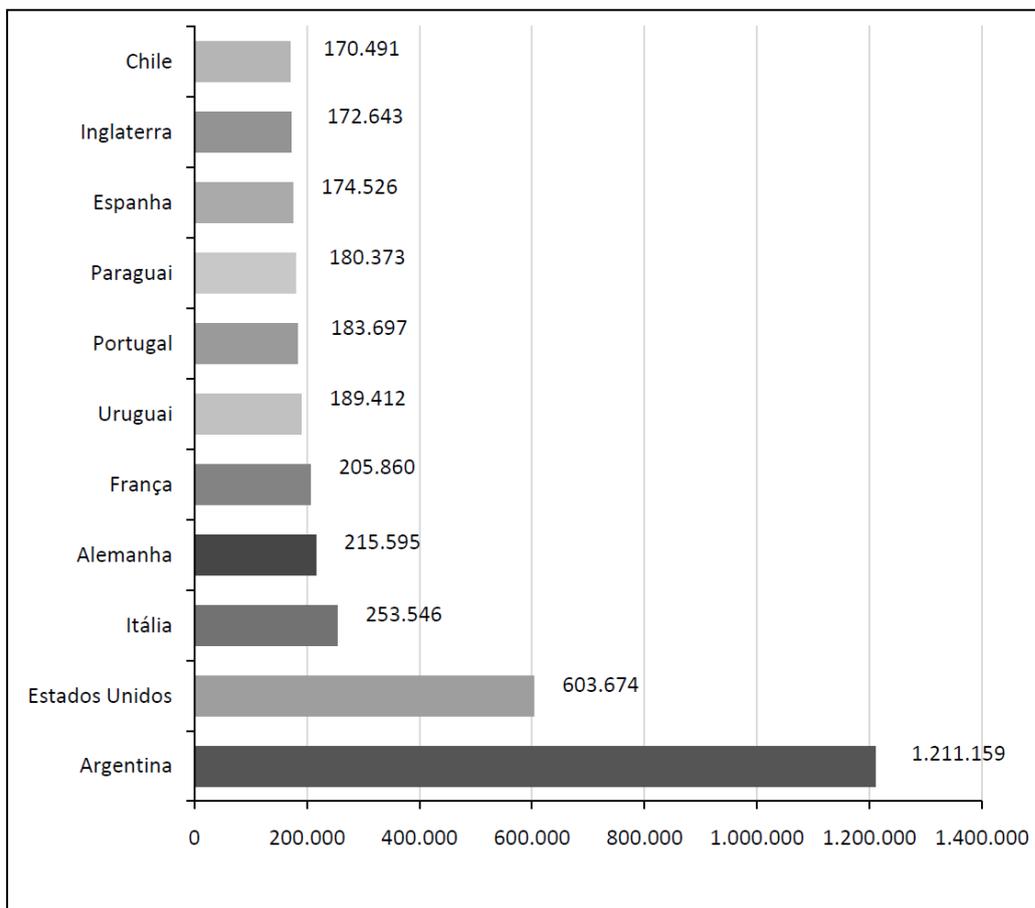


Gráfico 4 – Principais países emissores de turistas para o Brasil em 2009. Fonte: MTur, 2010.

A principal motivação do turista estrangeiro para visitar o Brasil ainda é o lazer, que representa quase o dobro daqueles que chegam ao país com fins de turismo de negócios, conforme apresentado no Gráfico 5 (MTur, 2010).

produto interno bruto do país, sendo obtido pela diferença entre o valor de produção e o consumo intermediário absorvido por essas atividades (IBGE, 2008)

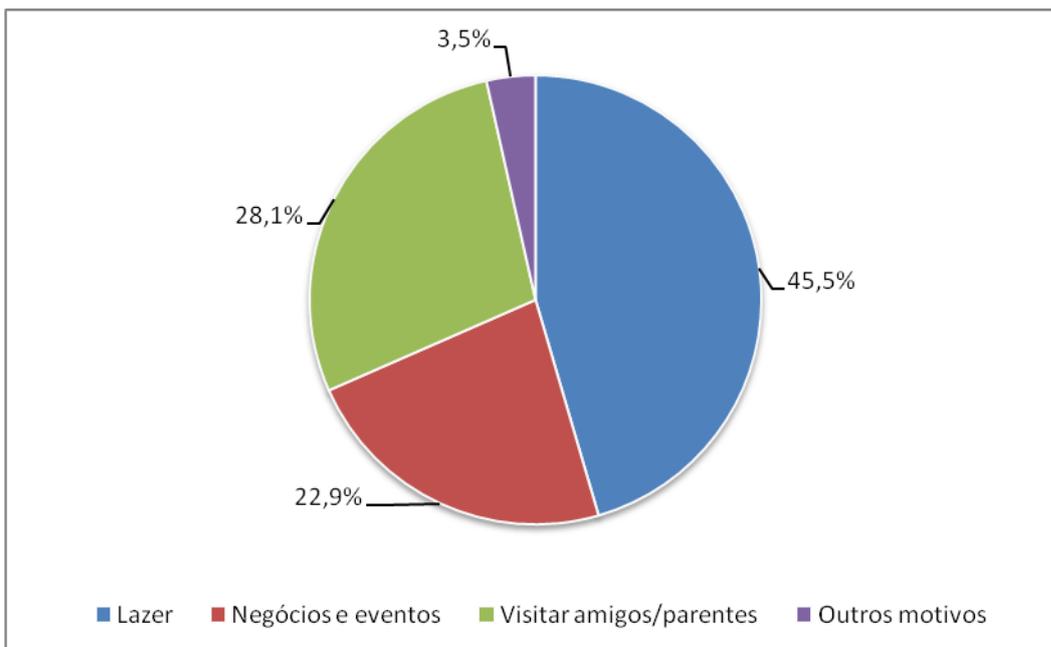


Gráfico 5 – Motivação das viagens ao Brasil por turistas internacionais em 2009. Fonte: elaborado por esta autora com dados do MTur (2010).

Entretanto, em termos de gasto médio diário, o turista de negócios se mostra mais interessante para o Brasil, uma vez que gasta 68% a mais do que aqueles que têm o lazer como objetivo da viagem (Gráfico 6), permanecendo no país o mesmo tempo médio de 12 dias que esses. Esse dado mostra o potencial que o Brasil tem de aumentar a suas receitas com o turismo se ampliar os investimentos e o foco no segmento de turismo de negócios.

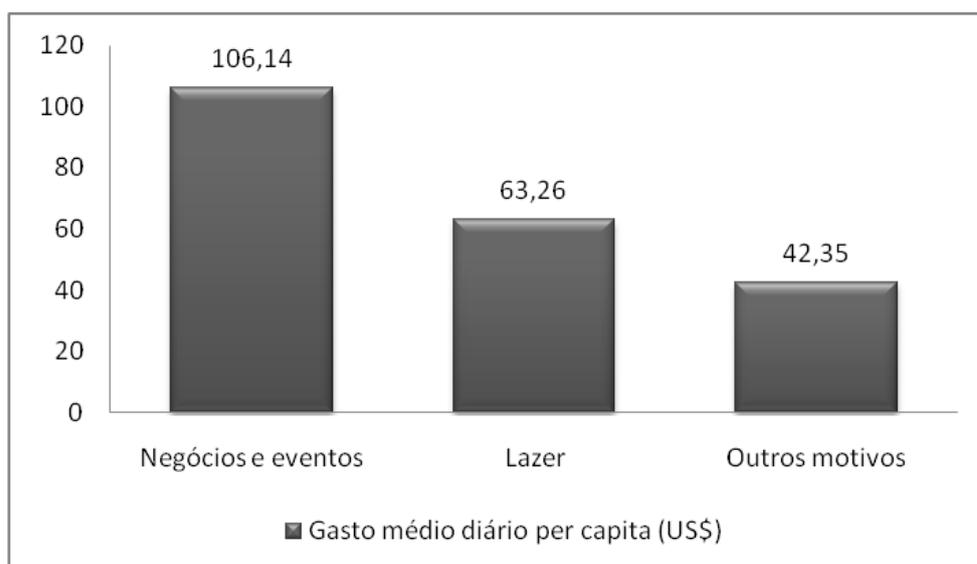


Gráfico 6 – Gasto médio diário per capita no Brasil por turistas internacionais em 2009. Fonte: elaborado por esta autora com dados do MTur (2010)

Os dados, acima apresentados, mostram o enorme potencial que o Brasil tem para aumentar sua participação no mercado de turismo internacional. Como citado, os grandes eventos planejados são uma excelente oportunidade para alcançar essa meta, uma vez que, de acordo com Getz (2008), eventos desse porte aglutinam os atores envolvidos no setor e têm grande potencial de fortalecer o destino turístico.

Entretanto, para aproveitar as oportunidades vindouras, ainda há muito a ser feito para elevar o Brasil a uma potência turística. É notória a necessidade de investimentos no setor – especialmente em infra-estrutura, como aeroportos, estradas e ampliação da oferta hoteleira – e o governo terá que realmente cumprir com planejamento que vem anunciando para melhorar a estrutura turística do país (GARRIDO, 2010; MACIEL, 2010; ALERIGI JR., 2010).

Dentre os investimentos já anunciados para a indústria do turismo no período de 2010 a 2016, estão a linha de financiamento especial do BNDES para o setor hoteleiro de R\$ 1,2 bilhão (RIBEIRO, 2010); o plano de investimento de R\$ 8,65 bilhões da Infraero nos aeroportos (GARRIDO, 2010), entre outros. Apenas os investimentos anunciados para as cidades sede da Copa do Mundo podem chegar a R\$ 33 bilhões em infra-estrutura, gerando 710 mil postos de trabalho (MACIEL, 2010).

Outro fator importante para ampliar a demanda de turistas no Brasil – citado tanto pelo diretor da Associação Brasileira de Hotéis do Rio de Janeiro (ABIH-RJ) quanto pelo diretor de *marketing* da rede de hotéis Windsor, entrevistados nesta pesquisa, – é a acessibilidade ao visto de entrada no país. Segundo os entrevistados, a questão do visto é um entrave grande que o governo precisa dar mais atenção. Especialmente no que concerne aos turistas americanos, a questão do visto parece crítica, pois eles são tratados com princípios de reciprocidade, tornando a burocracia para a retirada do visto brasileira tão complexa quanto à que os brasileiros enfrentam para conseguir a autorização de entrada nos Estados Unidos.

Dentre os principais destinos turísticos brasileiros, a cidade do Rio de Janeiro é sem dúvida um dos maiores destaques. Essa afirmação é respaldada pela sua inclusão no planejamento do Ministério do Turismo como um dos 65 destinos indutores de desenvolvimento turístico regional (MTur, 2007) no país, pela sua

escolha como local do jogo final da Copa do Mundo de 2014 e como sede das Olimpíadas de 2016.

Estes fatos mostram que a cidade do Rio de Janeiro é considerada um pólo de turismo bem consolidado e com forte identidade própria (GOMES, 2010). De acordo com o relatório *Caderno de turismo do Estado do Rio de Janeiro: passaporte para o desenvolvimento do Estado* (GOMES, 2010), isso é reflexo de uma ampla oferta de aspectos e atrativos turísticos como, dentre outros, a extensa faixa litorânea, com praias internacionalmente conhecidas e outros inúmeros atrativos naturais; além das festas e manifestações de caráter folclórico e cultural e o seu acervo arquitetônico, reflexo de uma rica perspectiva histórica.

Pelas razões acima citadas, a cidade do Rio de Janeiro continua a ser o principal destino para os turistas internacionais que visitam o país por lazer (Gráfico 7). A cidade também é destaque na recepção de turistas do segmento de negócios no país, ficando atrás apenas de São Paulo (Gráfico 8).

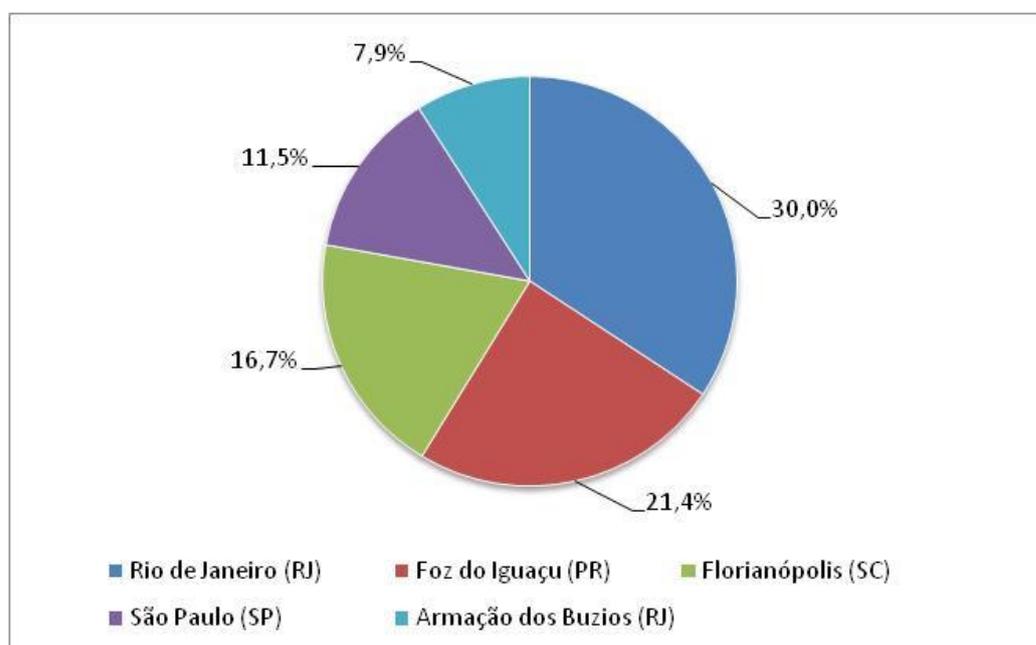


Gráfico 7 – Destinos mais visitados no Brasil, em 2009, por turistas internacionais motivados por lazer. Fonte: elaborado por esta autora com dados do MTur (2010).

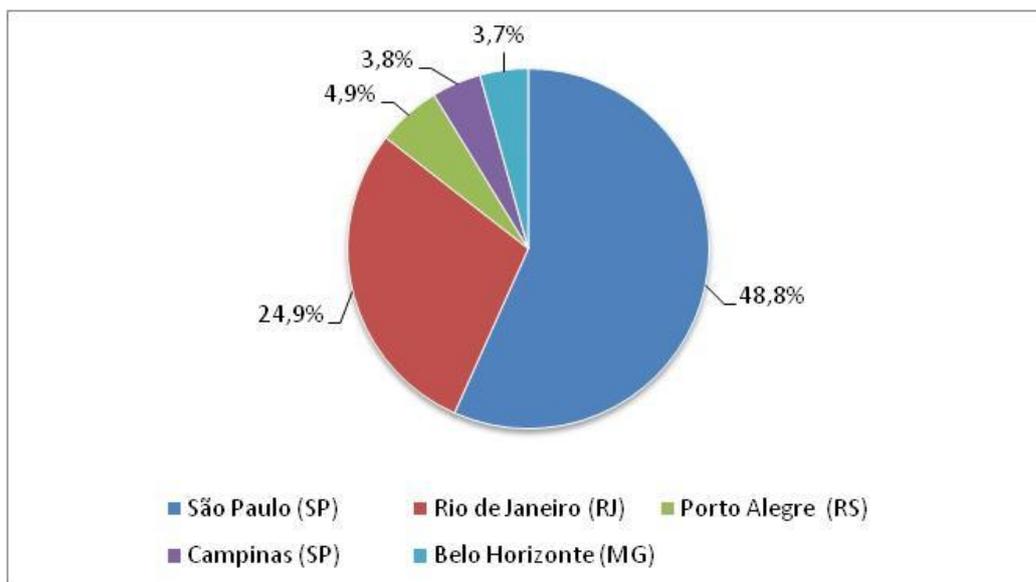


Gráfico 8 – Principais destinos visitados no Brasil, em 2009, por turistas internacionais com objetivo de negócios. Fonte: elaborado por esta autora com dados do MTur (2010).

Em relação ao número total de turistas recebidos, São Paulo também aparece na frente do Rio de Janeiro com 1,8 milhões e 908 mil visitantes em 2009, respectivamente (MTur, 2010). Apesar disso, em 2009, o Rio de Janeiro cresceu sua demanda turística em 19%, enquanto São Paulo viu o seu número diminuir em -20% (MTur, 2010).

As possíveis explicações para os resultados mostrados acima podem vir do fato da crise econômica mundial ter afetado especialmente o turismo de negócios, principal demanda de São Paulo; e a escolha do Rio de Janeiro como sede das Olimpíadas de 2016, ampliando a divulgação do destino e atraindo uma demanda superior. Outra razão está no próprio fato de que o Brasil, em 2009, recebeu mais turistas motivados por lazer no país do que por negócios (Mtur, 2010).

Os números acima convergem com dos dados acerca da importância da indústria do turismo para cidade do Rio de Janeiro. O turismo responde por 8,5% da economia total desta capital brasileira, sendo essa responsável por 46% de todo o produto interno bruto (PIB) do estado Fluminense (GOMES, 2010).

Dentre os equipamentos turísticos que fazem o Estado do Rio de Janeiro ser considerado um dos destinos mais desenvolvidos no país, destacam-se, de acordo com Gomes (2010), a oferta de mais de 50 mil leitos de acomodação, 38 delegacias de polícia civil e uma delegacia Especial de Apoio ao Turismo (Deat),

cinco terminais rodoviários intermunicipais, seis aeroportos públicos e um aeroporto privado.

É na cidade do Rio de Janeiro, no entanto, que esta a maior parte das empresas e empregados formais ligados ao setor de turismo no estado fluminense, 47% e 59%, respectivamente (GOMES, 2010). A maior parte dessas organizações é do segmento de restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas.

Contudo, outros setores também são representativos quanto ao número de empregos formais gerados pelo turismo na cidade, como: o setor de transporte coletivo de passageiros – reúne mais de 38,5 mil funcionários em aproximadamente 250 empresas –; e os meios de hospedagem, que empregam cerca de 20 mil empregados em quase 500 estabelecimentos (GOMES, 2010).

Entretanto, apesar de toda a estrutura turística já existente, ainda há grandes desafios a serem enfrentados pela cidade do Rio de Janeiro. Esses estão ligados, especialmente, à modernização da sua infra-estrutura, à ampliação da sua capacidade de recepção de turistas e à redução da violência urbana (e a imagem negativa estabelecida por isso).

Nesse sentido, desde que foi anunciada como sede das olimpíadas de 2016, com expectativas de investimento da ordem de R\$ 28,8 bilhões (GOLDBERG, 2010), a cidade do Rio de Janeiro vem mostrando empenho não só para consolidar a sua imagem como destino turístico, mas principalmente, para desenvolver a sua infra-estrutura urbana e seus serviços turísticos, visando deixar um grande legado para os cidadãos cariocas.

Dentre as ações que contribuem com o intuito acima, destacam-se, na esfera governamental, a política de segurança para pacificação das favelas cariocas com a implantação das Unidades de Polícia Pacificadoras (ver: <http://upprj.com/wp/>), o plano de revitalização da zona portuária (ROCHA, 2010) e a redução do imposto municipal sobre serviço para operações hoteleiras (ROTZSCH, 2010). Também podem ser ressaltadas a conclusão do projeto de despoluição da Baía de Guanabara e o plantio de 24 milhões de árvores até 2016, entre outros projetos de cunho ambiental (RJTV, 2009).

4.2. Contexto do Setor Hoteleiro

Para entender melhor o setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro, coube investigar também os dados pertinentes a este setor no país. De acordo com a consultoria Jones Lang LaSalle, (EXAME.COM, 2010), a indústria hoteleira brasileira é muito fragmentada e esse cenário cria oportunidades para uma rápida consolidação no setor.

Os dados mais recentes, encontrados por esta pesquisa, mostram que o Brasil possui além de nove mil empresas hoteleiras, oferecendo, aproximadamente, 440 mil leitos de ocupação (Tabela 3). Desses, 48% encontram-se na região sudeste, 23% no nordeste e o restante dividido entre as outras partes do país (Gráfico 9).

Verifica-se ainda a existência de 153 projetos hoteleiros atualmente em construção, que irão acrescentar mais 24.147 quartos de hotéis no país, especialmente nos segmentos econômico e superior. Entretanto, esse número representa um crescimento de somente 5,5% no total de hotéis existentes no país (JONES LANG LASALLE HOTELS, 2010).

Total de hotéis e flats no Brasil				
Tipo	Hotéis	%	Quartos	%
Hotéis e flats de cadeias nacionais	354	3,7%	47.766	10,8%
Hotéis e flats de cadeias internacionais	361	3,8%	65.979	15,0%
Hotéis independentes	8.809	92,5%	327.112	74,2%
Total	9.524	100,0%	440.857	100,0%

Tabela 3 – Total de Hotéis no Brasil. Fonte: adaptado de Jones Lang Lasalle Hotels (2010).

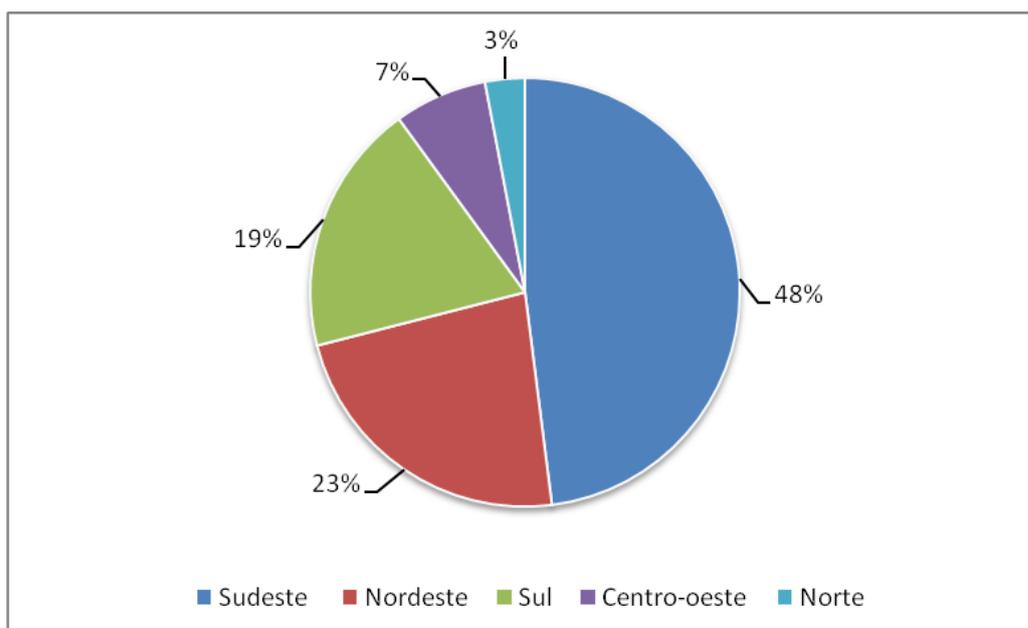


Gráfico 9 – Percentual de hotéis por região no Brasil. Fonte: adaptado de Jones Lang LaSalle Hotels (2010).

A consultoria Lang LaSalle (2010) apresenta um histórico dos resultados desse setor, utilizando os indicadores específicos a esse mercado, conforme visto na seção 2.1.3.4 desta dissertação.

Com base neste histórico, verifica-se certa estabilidade na taxa média de ocupação dos hotéis brasileiros, girando em torno de 60% do total de quartos disponíveis (Tabela 4). Por outro lado, observa-se um crescimento na diária média cobrada ao longo dos anos, com a média nacional sendo de R\$ 181 por unidade hoteleira, em 2009 (Tabela 5).

Ocupação Room occupancy			
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Resorts	Brasil média Brazil average
2003	52.0%	45.0%	52.0%
2004	55.0%	47.0%	55.0%
2005	60.0%	47.0%	59.0%
2006	58.0%	47.0%	57.0%
2007	63.0%	48.0%	61.0%
2008	65.0%	51.0%	63.0%
2009	63.0%	44.0%	62.0%

Tabela 4 – Série histórica da taxa de ocupação dos hotéis brasileiros. Fonte: Jones Lang Lasalle Hotels (2010, p.6)

Diária média (R\$) Average daily rate (R\$)			
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Resorts	Brasil média Brazil average
2003	138.00	335.00	151.00
2004	124.00	315.00	137.00
2005	131.00	315.00	140.00
2006	140.00	271.00	152.00
2007	148.00	278.00	158.00
2008	153.00	314.00	164.00
2009	165.00	416.00	181.00

Tabela 5 – Série histórica da diária média dos hotéis brasileiros. Fonte: Jones Lang Lasalle Hotels (2010, p.6)

Os dados acima, atrelados ao pequeno crescimento da oferta hoteleira, indicam uma tendência de melhora significativa no desempenho dos hotéis nos próximos anos (JONES LANG LASALLE HOTELS, 2010). Entretanto, o desempenho dos hotéis, representado pelas receitas geradas por leito (RevPAR), tem, historicamente, crescido a taxas altas, porém de forma não constante (Tabela 6).

RevPAR (R\$)				
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Varição Change	Brasil média Brazil average	Varição Change
2003	72.00		78.00	
2004	68.00	-5.6%	75.00	-3.8%
2005	78.00	14.7%	83.00	10.7%
2006	82.00	5.1%	87.00	4.8%
2007	93.00	13.4%	97.00	11.5%
2008	99.00	6.5%	104.00	7.2%
2009	104.0	5.1%	112.00	7.7%

Tabela 6 – Série histórica da diária média dos hotéis brasileiros. Fonte: adaptado de Jones Lang Lasalle Hotels (2010)

Na análise conjunta dos principais indicadores do setor hoteleiro nacional (Gráfico 10), considerando o cenário otimista para os próximos anos, é possível esperar um grande aquecimento desse mercado, atraindo novos entrantes, aumentando a oferta para o público e, conseqüentemente, acirrando a concorrência. Tudo isso mostra um horizonte vibrante para o segmento hoteleiro brasileiro, mas também demanda uma maior profissionalização das empresas nele envolvidas para, de fato, aproveitarem o bom momento.

Como visto na literatura, o setor hoteleiro é composto por empresas proprietárias de hotéis e por empresas administradoras, que fazem a gestão operacional dos mesmos. Tanto uma quanto outra podem desenvolver marcas próprias. Entre as principais marcas hoteleiras internacionais atuantes no Brasil estão as do grupo Accor, Choice, Golden Tulip, entre outras (Tabela 7). Dentre as marcas nacionais, no topo da lista estão Blue Tree, Nacional Inn, Transamérica, Windsor e Othon (Tabela 8).

É importante ressaltar que, para a elaboração dos rankings das principais empresas hoteleiras, são utilizados como indicadores a quantidade de hotéis e de quartos ofertados. Não são utilizados índices financeiros. Assim, pressupõe-se que, os maiores hotéis, ou seja, aqueles que disponibilizam o maior número de quartos são, também, aqueles que geram as maiores receitas ou, pelo menos, são os que têm o maior potencial para isso.

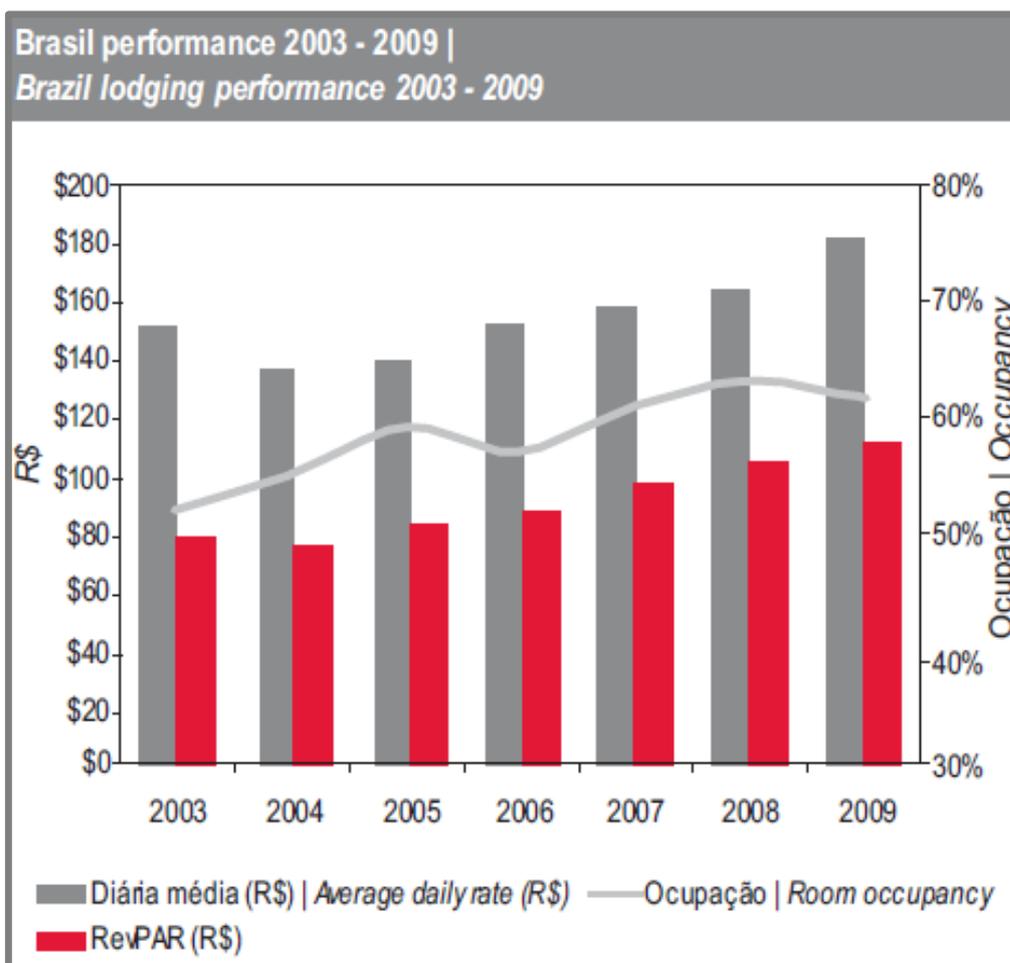


Gráfico 10 – Histórico do desempenho do setor hoteleiro brasileiro. Fonte: Jones Lang Lasalle Hotels (2010, p.6)

	Marcas internacionais International brands	Número de hotéis ² Number of hotels ²		Número de quartos Number of rooms	
		2010	2009	2010	2009
1	Accor	145	141	23,950	23,558
2	Choice	60	58	9,158	9,486
3	Golden Tulip	30	26	5,313	4,794
4	Meliá	14	13	3,395	3,131
5	IHG	13	11	3,247	2,937
6	Posadas	11	10	2,095	1,869
7	Best Western	16	16	1,945	1,771
8	Carlson	8	7	1,765	1,431
9	Starwood	6	6	1,648	1,651
10	Vila Galé	5	5	1,575	1,575
11	Pestana	8	8	1,449	1,430
12	Iberostar	2	2	1,168	1,168
13	Marriott	4	4	1,115	1,116
14	Club Med	3	3	908	908
15	Superclubs	3	2	861	532
16	Hilton	2	2	846	846

Tabela 7 – Ranking das marcas hoteleiras internacionais com atuação no Brasil. Fonte: Jones Lang Lasalle Hotels (2010, p.8)

	Marcas nacionais National brands	Número de hotéis ² <i>Number of hotels²</i>		Número de quartos <i>Number of rooms</i>	
		2010	2009	2010	2009
1	Blue Tree	24	23	4,149	4,092
2	Nacional Inn	31	28	3,747	3,492
3	Transamérica	19	18	2,774	2,620
4	Windsor	10	9	2,726	2,129
5	Othon	20	25	2,717	3,362
6	Bourbon	11	11	2,671	2,674
7	Slaviero	16	15	1,966	1,779
8	Bristol Hotelaria	16	21	1,934	2,528
9	Nobile	11	n/d	1,730	n/d
10	InterCity	13	11	1,723	1,389
11	Travel Inn	24	17	1,645	1,405
12	Solare	12	10	1,426	1,178
13	Deville	10	9	1,356	1,150
14	Estanplaza	10	10	1,281	1,281
15	Promenade	14	15	1,045	1,102
16	Rede Bristol	16	17	1,202	1,232

Tabela 8 – Ranking das marcas hoteleiras nacionais com atuação no Brasil. Fonte: Jones Lang Lasalle Hotels (2010, p.8)

Entre as empresas administradoras de hotéis atuantes no Brasil, conforme pode ser visto na Tabela 9, estão, nos primeiros lugares do ranking, a Accor, gestora das marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formula 1; a Atlântica, gestora de marcas como Confort Suites e Quality; e a BHG (*Brazil Hospitality Group*) gestora, no país, das marcas do *Golden Tulip Hospitality Group*.

	Administradora hoteleira <i>Hotel management company</i>	Número de hotéis <i>Number of hotels</i>		Número de quartos <i>Number of rooms</i>	
		2010	2009	2010	2009
1	Accor	138	133	23,030	22,510
2	Atlantica	74	71	12,189	12,056
3	BHG Brazil Hospitality Group	33	28	5,499	4,942
4	Blue Tree	24	23	4,149	4,092
5	Nacional Inn	31	27	3,747	3,404
6	Sol Meliá	14	13	3,395	3,131
7	Transamérica	19	18	2,774	2,620
8	Windsor	10	9	2,726	2,129
9	Othon	20	21	2,717	2,813
10	IHG	6	5	2,211	2,006
11	InterCity	16	14	2,131	1,797
12	Posadas	11	10	2,095	1,869
13	Bourbon	10	10	2,015	2,018
14	Bristol Hotelaria	16	21	1,934	2,528
15	Hotéis Slaviero	16	15	1,966	1,779
16	Deville	11	10	1,668	1,462
17	Travel Inn	24	14	1,645	1,077
18	Vila Galé	5	5	1,575	1,575
19	Pestana	9	8	1,528	1,430
20	GJP	9	7	1,451	882

Tabela 9 – Ranking das administradoras hoteleiras com atuação no Brasil. Fonte: Jones Lang Lasalle Hotels (2010, p.9)

No que tange ao setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro, apurou-se que o seu período de expansão mais recente ocorreu na década de 1990 até 2000/01 (GORINI & MENDES, 2005). De acordo com o relatório de Gorini e Mendes (2005) sobre o setor, foi nesse momento que reformas de importantes hotéis foram realizadas, como no Copacabana Palace e no Sofitel Rio Palace, e que foi inaugurado o primeiro hotel de luxo da cidade desde 1970, o Marriott Copacabana.

Atualmente, o setor prepara-se para vivenciar um novo momento de expansão, ainda maior do que o anterior, devido aos grandes eventos já citados. Hoje a oferta hoteleira da cidade do Rio de Janeiro é de 28 mil quartos, segundo informações disponibilizadas pela ABIH-RJ a esta pesquisa. A previsão, entretanto, é atingir 32,5 mil leitos até a Copa de 2014, e, até as Olimpíadas, em 2016, alcançar a meta de 50 mil quartos na cidade (GOLDBERG, 2010; ALMEIDA & NOGUEIRA, 2011).

O contexto de investimentos e expectativas de expansão do Rio de Janeiro já tem começado a mexer com o setor hoteleiro. Diversos grupos de investidores e de administradores hoteleiros vêm anunciando projetos na cidade. É o caso da reforma do Hotel Glória, pelo grupo EBX, do empresário Eike Batista. Outro exemplo, é a compra pelo BHG do edifício onde, atualmente, opera o Hotel Intercontinental – de acordo com informações passadas pelos entrevistados da rede Windsor, esse grupo trocará a marca do hotel para Golden Tulip. Além desses, houve ainda a compra do antigo Hotel Le Méridien, pela rede Windsor, que acabou de inaugurá-lo, em 2011, com a marca Windsor Atlântica.

Ademais, o cenário positivo de crescimento da economia carioca está refletido também na taxa de ocupação dos hotéis. O presidente da ABIH-RJ, Alfredo Lopes, em entrevista ao jornal *O GLOBO* (ALMEIDA & NOGUEIRA, 2011), prevê que, no verão de 2011, a taxa ficará em 95% – resultado significativo frente ao ano anterior que atingiu 78% de ocupação média, de acordo com a mesma entrevista. A Tabela 10 apresenta um histórico das taxas de ocupações dos hotéis na cidade do Rio de Janeiro até 2009, na qual se visualiza a evolução destacada pelo principal representante do setor, ocorrida a partir de 2006.

Taxa média de ocupação	
Ano	Taxa
2000	69,96%
2001	66,60%
2002	61,71%
2003	60,90%
2004	61,75%
2005	59,65%
2006	63,06%
2007	62,98%
2008	65,86%
2009	68,79%

Tabela 10 – Taxa Média de Ocupação da Rede Hoteleira da cidade do Rio de Janeiro 2000-9. Fonte: ABIH-RJ/Fecomércio (2009).

Pelo Gráfico 11, é possível perceber que os melhores períodos do ano para os hotéis da cidade do Rio de Janeiro, em termos de taxa de ocupação, são os meses do verão no Brasil, incluindo o mês de Novembro e, também, o mês de Julho, possivelmente devido ao período de férias escolares, que pode estimular o turismo à cidade. Além disso, nessa cidade, os hotéis localizados no bairro de Copacabana são os que apresentaram, em 2009, as maiores taxas de ocupação (Tabela 11).

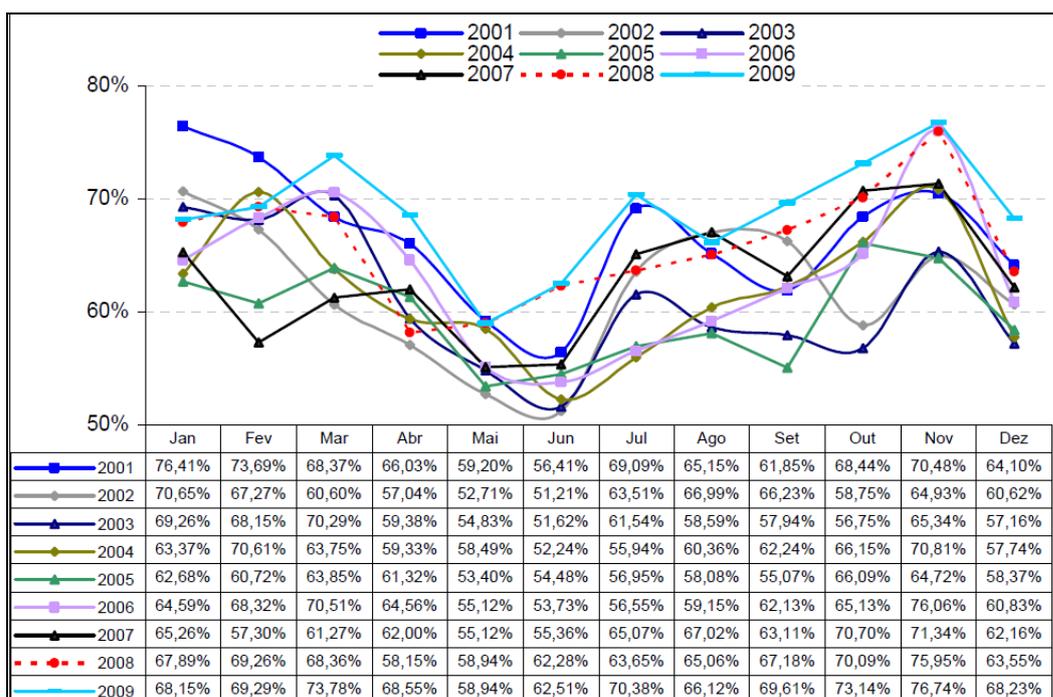


Gráfico 11 - Taxa de Ocupação Média Mensal dos Hotéis na Cidade do Rio de Janeiro 2000-9. Fonte: ABIH-RJ/Fecomércio (2009).

Mês/Ano	Localidades	Ocup.
Ano 2009	Área 1: Barra da Tijuca / São Conrado	59,23%
	Área 2: Ipanema / Leblon	60,40%
	Área 3: Copacabana / Leme	72,68%
	Área 4: Outros bairros	70,13%

Tabela 11 - Taxa de Ocupação Média por Área de Localização dos Hotéis na Cidade do Rio de Janeiro, 2009. Fonte: ABIH-RJ/Fecomércio (2009).

Outro dado relevante do setor hoteleiro do Rio de Janeiro diz respeito ao fato de o turismo de negócios representar a maioria dos hóspedes – 48% em 2009 – nos hotéis da cidade (Tabela 12). Apesar do maior número de turistas recebido pela cidade ser aqueles motivados pelo lazer, como mostrado na seção anterior, para os hotéis, os clientes em viagem de negócios são garantia de demanda e, conseqüentemente, de receitas ao longo do ano todo.

Motivo de viagem	Ano									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Negócios em geral	62,42%	60,97%	64,35%	60,21%	55,27%	54,86%	52,76%	54,31%	55,53%	48,54%
Negócios / trabalho	48,56%	48,97%	50,57%	48,35%	43,44%	40,84%	39,15%	38,34%	42,06%	36,48%
Convenções / congressos / feiras	13,86%	12,00%	13,78%	11,86%	11,83%	14,02%	13,61%	15,97%	13,47%	12,06%
Lazer	29,94%	29,46%	25,46%	29,57%	34,17%	34,99%	36,68%	31,30%	31,43%	33,35%
Integrante de tripulação aérea	3,15%	4,19%	5,25%	4,23%	5,22%	4,63%	5,71%	7,65%	7,09%	10,54%
Outros / Não especificados	4,49%	5,38%	4,94%	5,99%	5,34%	5,52%	4,85%	6,74%	5,94%	7,57%

Tabela 12 - Percentual médio de *room nights* segundo o motivo principal da viagem. Fonte: ABIH-RJ/Fecomércio (2009).

Para fechar este panorama sobre o setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro ressalta-se que, segundo dados da ABIH-RJ (2009), o turista nacional ainda é o principal cliente do segmento (59,5%). Esse dado reforça a argumentação, dada anteriormente, de que ainda há muito a ser feito não só para o Brasil como também para o Rio de Janeiro se tornarem destinos mais presentes entre os primeiros do ranking mundial.

4.3. Hotéis Líderes na Cidade do Rio de Janeiro

Dentre todas as fontes de dados pesquisadas não foram localizadas informações sobre o cenário competitivo do setor hoteleiro do Rio de Janeiro abertas por empresa. Assim, para identificar os hotéis líderes da cidade fez-se uma pesquisa a partir do ranking nacional, considerando apenas aqueles que atuam na cidade.

Nesse sentido, montou-se a Tabela 13, que apresenta, a partir do ranking nacional, o resultado da pesquisa com as empresas hoteleiras que atuam na cidade do Rio de Janeiro, representadas por suas marcas, de acordo com o seu tamanho em relação ao número de hotéis e quartos oferecidos.

Os hotéis que estão no ranking nacional e não se encontram na Tabela 13 não têm operações na cidade do Rio de Janeiro. Além disso, Bourbon, Transamérica, Promenade e Atlantica não foram incluídos na tabela abaixo, pois, nessa cidade, operam *flats* e não hotéis.

RK	Grupo	Marca Hotéis	Nº. Hotéis	Nº. Quartos
1	Windsor	Windsor	10	2.734
2	Accor	Sofitel, Mercure, Novotel, Ibis, Fórmula 1	9	1.705
3	Othon	Othon	7	1.282
4	BHG	Golden Tulip, Tulip Inn	4	758
7	Starwood	Sheraton	2	851
5	Posadas	Caesar Park	2	331
6	Best Western	Best Wertern	2	192
8	IHG	Intercontinental	1	418
9	Pestana	Pestana	1	216
10	Marriott	Marriot	1	245
11	Nacional Inn	Golden Park	1	71
12	Travel Inn	Travel Inn	1	30

Tabela 13 – Ranking dos Hotéis Líderes na cidade do Rio de Janeiro. Fonte: elaboração própria.

Fica evidente que as principais empresas hoteleiras atuantes na cidade do Rio de Janeiro, ou seja, aquelas que detêm o maior número de hotéis e, logo, têm a maior oferta de quartos são: Windsor, Accor e Othon. BHG (Golden Tulip) e Starwood (Sheraton) aparecem logo em seguida, porém com menos de 1.000 ofertas de quartos. Acredita-se que, de acordo com as premissas desta pesquisa, essas empresas são aquelas que têm o potencial de gerar as maiores receitas no setor e, assim, contribuir mais fortemente para o seu desenvolvimento.

4.4. Grupo Estratégico de Hotéis Líderes na Cidade do Rio de Janeiro

Conforme mencionado na seção anterior, as três maiores redes hoteleiras da cidade do Rio de Janeiro, em termos de número de hotéis e quartos ofertados, são Windsor, Accor e Othon. Esse resultado foi o primeiro indicador utilizado para investigar se essas redes poderiam configurar o grupo estratégico almejado.

Entretanto, como visto na revisão de literatura, há outros indicadores para avaliar a configuração de um grupo estratégico, mais precisamente o perfil estratégico e os compromissos de escopo e recursos das empresas.

Nesse sentido, aferiu-se que as redes Windsor e Othon apresentavam perfis estratégicos semelhantes, conforme mais detalhado no próximo item, orientando-se para o mercado de turismo de negócios por meio de uma estratégia de diferenciação em qualidade de serviço.

Entretanto, apesar de também perseguir uma estratégia genérica de qualidade de serviço, no Brasil, o grupo Accor está cada vez mais se posicionando para o mercado de hotéis econômicos.

O dado acima é explicitado no planejamento estratégico global da empresa divulgado em 2010 na sua página institucional na Internet. Uma reportagem da *Business Travel Magazine* (2011) também afirma que a grande maioria dos novos empreendimentos da Accor, na América Sul, serão hotéis econômicos. Além disso, por meio de uma entrevista realizada por Alvarenga (2011), o diretor de Desenvolvimento da Accor América Latina confirma esse posicionamento no caso do Brasil:

A rede, que reúne as marcas Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1, administra hoje 144 unidades no país e prevê inaugurar 16 novos hotéis no Brasil em 2011. O plano é chegar a 224 até 2015, sendo a maioria hotéis de custo baixo e serviços enxutos. O foco é a expansão das duas marcas econômicas da rede: Ibis e Formule 1.

Outra informação indica a mudança de posicionamento da Accor, mesmo que forçada, no âmbito do contexto competitivo da cidade do Rio de Janeiro. Essa se refere ao processo judicial no qual se encontra o prédio onde hoje opera o hotel Sofitel – marca de luxo da Accor (TAKAR, 2011; EXAME.COM, 2010). De acordo com o diretor de relações institucionais da Windsor, muito provavelmente essa bandeira não será mantida:

O grupo GP⁶ comprando o prédio [onde hoje é o hotel Sofitel]... eles têm duas saídas... uma é aceitar o grupo Accor mais 12 anos lá, ou tirar o grupo atual como eles estão fazendo no Intercontinental, pagando a rescisão do contrato. No Intercontinental foi isso que foi feito. Compraram o prédio e, no segundo semestre, muda a bandeira. Então, deve ocorrer a mesma coisa com o Sofitel.

Com esses resultados, não era possível classificar a Accor no mesmo grupo estratégico de Windsor e Othon. Nesse sentido, aferiu-se que o grupo BHG, 4º colocado do ranking, apresentava um perfil estratégico mais semelhante aos das redes Windsor e Othon, em termos de escopo e recursos e do foco no segmento de negócios.

⁶ O fundo de *private equity* GP Investimentos é o controlador do BHG (Brazil *Hospitality Group*), que franqueia os direitos de uso da marca Golden Tulip no Brasil (EXAME.COM, 2010).

Com a aquisição do hotel Intercontinental pelo BHG, esse grupo passará a ofertar 1.176 quartos, ficando muito próximo ao oferecido pela rede Othon. Efetivando-se, então, a compra do prédio do hotel Sofitel e a troca de bandeira para Golden Tulip, o BHG passará a ser o 3º colocado do ranking geral de empresas hoteleiras da cidade do Rio de Janeiro.

Além disso, observou-se que as redes Windsor, Othon e Golden Tulip⁷ têm ofertas similares tanto em relação à categoria de seus hotéis (Tabela 14) quanto em relação à localização de suas unidades hoteleiras (Tabela 15), de acordo com os dados levantados nos endereços eletrônicos dessas empresas.

Categoria	Windsor	Othon	Golden Tulip
Superior/Luxo	4	2	3
Standard	4	2	1
Econômico	2	3	

Tabela 14 – Distribuição por categoria dos hotéis das redes líderes da cidade do Rio de Janeiro. Fonte: elaboração própria.

Bairro	Windsor	Othon	Golden Tulip
Copacabana/Leme	6	6	3
Centro	2	1	
Barra	1		
Outros	1		1

Tabela 15 – Distribuição por bairro dos hotéis das redes líderes da cidade do Rio de Janeiro. Fonte: elaboração própria.

Outro dado relevante aferido, para a configuração do grupo estratégico, foi a estrutura de eventos dessas organizações. Esse mostra que todas elas atendem ao segmento de turismo de negócios com a oferta de salas de reunião, eventos e convenções.

Entretanto, a partir das informações da Tabela 16, percebe-se que, atualmente, a rede Golden Tulip tem uma capacidade muito menor para eventos

⁷ Utilizou-se, nessa dissertação, a nomenclatura “Golden Tulip” como sinônimo, no caso do Rio de Janeiro, da rede de hotéis do grupo BHG. Além disso, esse uso também faz referência à todas as marcas licenciadas pelo grupo com presença na cidade (Golden Tulip e Tulip Inn).

do que Windsor e Othon. Por outro lado, mais uma vez devido à compra do hotel Internacional, essa rede acrescentará à sua oferta mais 22 salões para eventos, com capacidade total de cerca de 2.000 pessoas (HOTÉLIER NEWS, 2010), ficando no mesmo patamar de seus concorrentes nesse quesito.

Estrutura Eventos	Windsor	Othon	Golde Tulip
Oferta de Salões	139	16	14
Capacidade Total Aprox.	2000	1000	200

Tabela 16 – Estrutura de eventos dos hotéis das redes líderes da cidade do Rio de Janeiro. Fonte: elaboração própria com dados os sites oficiais das empresas.

A próxima seção reforça o resultado aqui apresentado com a descrição dos casos das redes hoteleiras Windsor, Othon e Golden Tulip, respondendo mais profundamente às questões estratégicas pertinentes à metodologia adotada.

4.5.

O Caso Múltiplo do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes na Cidade do Rio de Janeiro

4.5.1.

Windsor Hotéis

A rede brasileira Windsor Hotéis é a líder do setor hoteleiro na cidade do Rio de Janeiro. Há 25 anos persegue a estratégia de atender com qualidade superior o segmento de turismo de negócios. Com esse foco, adota uma conduta de ser tanto proprietária quanto administradora de seus empreendimentos e possui hotéis distribuídos em bairros turísticos estratégicos da cidade.

Segundo seu principal executivo de *marketing*, o embrião da rede Windsor foi a aquisição Hotel Guanabara, em 1986, na esquina das ruas Rio Branco e Presidente Vargas, sendo assim “uma rede que já nasceu voltada para o turismo de negócios”.

A rede Windsor é um grupo de capital fechado com cerca de 30 sócios, segundo o executivo de *marketing* da empresa. Cada hotel tem uma composição societária diferente, sendo o principal empreendedor da rede, o espanhol José Oreiro – ex-garçom, que chegou ao Rio de Janeiro ainda adolescente e construiu

sua trajetória com uma rede de negócios variados entre restaurantes, hotéis, boates e até concessionária de veículos (AGOSTINI, 2009).

Na estrutura organizacional da rede Windsor, os departamentos de recursos humanos, vendas, *marketing* e relações institucionais são corporativos, ou seja, são compartilhados entre seus hotéis. Cada unidade hoteleira do grupo, por sua vez, tem um gerente geral que comanda os departamentos de contabilidade, reservas, alimentos, bebidas e operações, específicos de cada empreendimento.

Em 2009, a Windsor fez o negócio considerado mais ousado da sua história, comprando o edifício do tradicional hotel Le Méridien. Segundo reportagem de Agostini (2009), a empreitada comprometeu o equivalente a dois anos de receitas da rede. Por outro lado, essa iniciativa acrescentou 545 quartos à sua oferta, na inauguração recente do Windsor Atlântica, em 2011. Além disso, de acordo com um consultor do setor (AGOSTINI, 2009), essa aquisição acabou com uma das últimas possibilidades de entrada de um novo concorrente de peso no Rio.

Com hotéis exclusivamente na cidade do Rio de Janeiro, a rede Windsor pratica diárias que variam da econômica à primeira classe e tem planos de expansão. Entretanto, de acordo com os seus executivos de *marketing* e relações institucionais, “ainda há muito para crescer na cidade”.

Nesse sentido, a rede Windsor pretende, até 2016, inaugurar mais dois hotéis na Barra da Tijuca⁸ e outro em Copacabana. Com os resultados dos grandes eventos sediados na cidade até 2016 e com a sua marca reforçada com o público internacional, a rede não descarta a possibilidade de ampliação do seu escopo geográfico, inserindo-se na arena competitiva global.

Estes dados são reforçados pelo entusiasmo apresentado pelo diretor de relações institucionais da rede Windsor em relação ao cenário vivido pela cidade do Rio de Janeiro: “Ter uma visibilidade mundial que nós não vamos ter nos próximos 100 anos... você ter uma Copa do Mundo e Olimpíadas ao mesmo tempo é um fato raríssimo acontecer”.

⁸ A pesquisadora esteve no evento de divulgação desses empreendimentos, no Palácio da Cidade, em 31/01/2011: “Os hotéis cinco estrelas, com 950 quartos ao todo, serão instalados na Barra da Tijuca e estarão entre os primeiros construídos na cidade após a sanção do Pacote Legislativo para Copa 2014 e Olimpíadas 2016, no final de novembro de 2010, que prevê incentivos fiscais para a construção de novos leitos na cidade” (GABINETE DO PREFEITO, 2011).

4.5.1.1. Estratégia

Utilizando-se os dados coletados no questionário, nas entrevistas e nos documentos sobre a empresa, é possível afirmar que a rede Windsor persegue, nos termos de Mintzberg (1998), uma **estratégia de diferenciação por qualidade orientada para os clientes de turismo de negócios**. Nas palavras do principal executivo de *marketing* da corporação:

Nosso foco é a satisfação do cliente. Somos uma empresa familiar, com orientação total do principal executivo de focar nos serviços. É a maior preocupação dele. Não importa o custo, a rotina, o que importa é que o cliente saia satisfeito.

Os executivos da empresa, no questionário de percepções, colocam que a rede também busca diferenciar-se pela construção de uma marca forte. Entretanto, pela triangulação dos dados realizada, esse seria um foco estratégico secundário, alcançado em consequência da excelência do serviço prestado.

Utilizando Fahey e Randall (1998), o conteúdo da estratégia da rede Windsor é expresso em sua postura competitiva declarada em sua página institucional na Internet:

A qualidade dos hotéis Windsor e o atendimento personalizado estão no cerne da estratégia... 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.

Em relação ao seu escopo, ainda de acordo com Fahey e Randall (1998), é possível afirmar que, com base nos dados coletados, a estratégia da rede Windsor possui as seguintes características:

- **Produto/Serviço:** hospedagem e complementares (alimentos, bebidas, eventos e outros)⁹.
- **Cliente:** viajantes à negócios e clientes corporativos.

⁹ Utilizou-se a terminologia “complementares” seguindo o padrão adotado pelos relatórios de divulgação de resultados analisados por esta pesquisa.

Faz-se uma pausa para explicar que apesar de, em seu endereço na Internet, haver a afirmação “O conceito ‘Hospitalidade Windsor’ foi desenvolvido para oferecer o máximo de satisfação aos viajantes à negócios ou lazer”; a seguinte declaração do executivo de *marketing* da empresa mostra o evidente foco no cliente de negócios:

O turismo de lazer nunca foi o nosso foco, mas por estarmos em Copacabana, é um segmento que a gente dá uma certa atenção relativa. Porque o turismo de lazer exige, às vezes, tarifas tão reduzidas, que podem complicar a nossa comercialização do lado corporativo... a nossa forma de concorrer nunca foi ter o melhor preço de hotelaria. Temos o melhor serviço de A&B, administração para eventos... a gente é muito forte em congressos e convenções.

- **Geográfico:** local, presença exclusivamente na cidade do Rio de Janeiro.
- **Vertical:** a rede Windsor é proprietária e administradora da sua rede de hotéis.
- **Stakeholders:** clientes, empregados e comunidade, de acordo com os executivos da empresa ao responderem o questionário de percepções.

A gestão global da rede Windsor está focada na conquista de clientes internacionais para uso de seus serviços locais. Para isso, ela tem um contrato com uma empresa de representação hoteleira, que possui escritórios em mais de 156 países. Segundo o executivo de *marketing* da Windsor, essa parceria funciona como se fosse um “escritório de vendas avançado” da rede, que faz reservas para os hotéis Windsor e tem equipe de vendas para visitar clientes em prospecção.

Nesse sentido, a rede Windsor não se mostra desconectada da realidade globalizada dos negócios, conforme explicita a seguinte declaração do seu executivo de *marketing*:

A globalização é inevitável. As grandes empresas quando fazem acordos com os grupos hoteleiros... fazem acordos globais. Então, quem não tem acesso ao mercado global, que é um hotel independente... sofre muito... sofre primeiro por marca. Não tendo uma marca internacional já complica. Segundo sofre porque não tem ganho de escala... Os hotéis independentes com chances de sobreviver a essa ordem global são apenas aqueles que atendem a um nicho muito específico, muito direcionado... se for um hotel *full service* de cidade, a concorrência é muito grande.

4.5.1.2. Responsabilidade Socioambiental

De acordo com o resultado do questionário de percepções, a rede Windsor é uma organização moderadamente posicionada em relação às questões socioambientais. Entretanto, apesar de não utilizar indicadores para monitorar suas ações nesse campo, várias iniciativas são empreendidas com esse foco.

Especificamente em relação às ações ambientais, o novo hotel da rede, Windsor Atlântica, foi construído buscando ser referência em sustentabilidade no segmento hoteleiro. Nesse sentido, utilizaram-se, no projeto, as seguintes diretrizes do conceito de *Green Building*:

- **Reuso da água:** a água dos lavatórios, dos chuveiros e da lavanderia passa por estação de tratamento e é armazenada para uso nos vasos sanitários.
- **Captação e reuso da água da chuva:** a água é captada em caixas de coleta e usada para irrigação e lavagem de áreas comuns.
- **Coleta de lixo seletiva:** espaço destinado à separação de lixo, podendo gerar receita com a venda do material coletado.
- **Torneiras e descargas inteligentes:** reguladores de fluxo diminuem a vazão de água sem reduzir a pressão.
- **Aquecimento de chuveiro a gás:** O gás é menos prejudicial ao meio ambiente do que a energia elétrica.
- **Sensores de presença:** nas áreas comuns, diminuem os gastos com energia elétrica.
- **Construção ecológica:** Aproveitamento da madeira já existente e uso de madeira certificada.
- **Lâmpadas de baixo consumo:** LED e motores de alto desempenho diminuem o consumo.
- **Roupa de banho e roupa de cama:** trocadas por solicitação do hóspede, assim a quantidade de detergente utilizado diminui, poluindo menos o meio ambiente.

As outras unidades hoteleiras da rede Windsor também possuem sistemas inteligentes para redução de consumo de energia e controle do fluxo de água. Para a empresa, de acordo com sua página institucional na Internet, com essas ações ela está “pensando na melhor forma de coexistência com a natureza que privilegiou a Cidade Maravilhosa”.

Entretanto, seria ingenuidade pensar que essas ações são realizadas apenas com o intuito de ser mais responsável ambientalmente. Segundo o executivo de *marketing* da empresa, “A verdade é que o prédio sustentável traz bastante economia... Faz bem pro balanço do hotel e faz bem pro meio ambiente”.

A rede Windsor também busca atuar no campo social e dentre as ações empreendidas destacam-se:

- **Adoção do *boulevard* Princesa Isabel:** parceria com a prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro para revitalização do portão de entrada para Copacabana, com troca e reativação de chafarizes, limpeza geral de mármore, pisos e paredes, reconstrução dos jardins seguindo o projeto original do paisagista Roberto Burle Marx e iluminação trocada utilizando um sistema de economia de energia.
- **Associação com Fundações:** longo histórico de ações em parceria com a Fundação Síndrome de Down, com a AACD (Associação de Assistência à Criança Deficiente), que faz os cartões de natal que a empresa distribui, e com o Hospital do Câncer.
- **Programa Menor Aprendiz:** parceria com o SENAC para oferecer o primeiro emprego a jovens. O programa já empregou centenas de menores aprendizes e grande parte desses jovens faz parte do quadro de funcionários da rede Windsor.

4.5.1.3. Alianças Estratégicas da Rede Windsor

Os atores estratégicos citados pela rede Windsor no questionário de percepções como seus principais parceiros são **clientes, fornecedores, organizações de classe e entidades governamentais**. Dentre esses, as principais alianças estratégicas citadas são estabelecidas com empresas como Petrobras,

IBM, Shell (clientes), Bluemar Operadora (fornecedora), ABIH (entidade de classe), Riotur/Prefeitura e Embratur (entidades governamentais).

De acordo com o questionário de percepções, as alianças estratégicas com os **clientes** são estabelecidas por **contratos/acordos de comercialização ou permuta**. Na entrevista em profundidade, apurou-se que esses acordos objetivam, em geral, uma redução de tarifas e inclusão de agregados (ex: Internet grátis) para fidelização de clientes. De acordo com seu executivo de *marketing*, a empresa “fecha um acordo dependendo do volume de negócios que ele [cliente] tenha por um ano... chama de tarifa *corporate*, uma tarifa corporativa que só quem tem são empresas que tem acordos conosco”.

Por sua vez, com os **fornecedores**, conforme reportado no questionário, a rede Windsor estabelece **contratos de co-produção de serviços e produtos**, assim como **parcerias para ações de vendas e marketing em conjunto**. A empresa citou, na entrevista, como exemplo desses tipos de acordos, o desenvolvimento compartilhado de ações com operadoras de turismo para a participação em feiras internacionais, com produção de material de divulgação em conjunto e também elaboração de pacotes especiais de viagem.

Os mesmos tipos de alianças estratégicas estabelecidas com os fornecedores são firmados com as **organizações de classe** e as **entidades governamentais**, conforme as respostas ao questionário de percepções. Com esses atores, ademais, ainda são estabelecidos **contratos de promoção e propaganda, permuta e de compras em conjunto**. De acordo com a entrevista em profundidade, os acordos com essas organizações são, geralmente, para ações em feiras de negócios ou divulgação internacionais em que são compartilhadas a produção de materiais promocionais, a oferta de pacotes de viagens especiais e a compra de espaços em estandes de vendas.

Apesar dos **concorrentes** não terem sido citados como principais parceiros em alianças estratégicas, apurou-se, em entrevista, que são estabelecidos **acordos para suprir a demanda** e para a **promoção do destino**. Conforme explicitou o diretor de relações institucionais da empresa:

Invariavelmente você precisa do outro. Agora mesmo, a gente está aqui com *overbooking* neste hotel e nós conseguimos apartamentos na concorrência... eles aceitam hóspedes com a mesma tarifa daqui... Há um entendimento entre os hotéis na visão da promoção da cidade... Nós nos reunimos com a nossa concorrência

para juntos divulgar a cidade, pedimos verbas juntos para a prefeitura para divulgar a cidade, mas pra defender negócios, pra cada um brigar pelo seu grupo, a concorrência é normal.

Outro parceiro considerado estratégico, pertencente à rede de valor das empresas hoteleiras, foi identificado por meio da investigação documental. Trata-se das organizações sem fins lucrativos voltadas para ações em prol do desenvolvimento social ou ambiental – daqui em diante denominadas **ONGs**. A inserção desse ator estratégico, na análise, justifica-se pelo crescente uso de atributos “sustentáveis” como estratégia de diferenciação ou reforço da marca no cenário competitivo global (veja: GINSBERG & BLOOM, 2004; NIDUMOLU, PRAHALAD & RANGASWAMI, 2009; MONTEIRO & GUZMÁN, 2009; LUBIN & ESTY, 2010).

Assim, as alianças com as ONGs podem ser consideradas estratégicas no sentido que agregam valor à competitividade das empresas. A esse respeito, aferiu-se que a rede Windsor **possui acordos/parecerias de capital social e apoio/suporte** com as ONGs. Ressalta-se que essas terminologias foram estabelecidas por esta pesquisa uma vez que não se encontraram, na literatura e nas referências adotadas, uma terminologia específica que caracterizasse exatamente os relacionamentos com essas instituições.

Os **acordos de capital social** citados acima são as parcerias realizadas com entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para treinamento e absorção de mão-de-obra. Já os **acordos de apoio/suporte** são aqueles que a empresa estabelece com as ONGs para ações pontuais, em geral caracterizadas por doações e sentido mais filantrópico.

De acordo com os dados coletados por meio do questionário, no caso da rede Windsor, a sua inserção em redes de relacionamento é importante para a estratégia da empresa, podendo apresentar maiores oportunidades para ela. De fato, a empresa declarou que concorda que as alianças estão mudando a intensidade da competição tanto no setor hoteleiro quanto na indústria do turismo. Por exemplo, segundo seus executivos, na entrevista em profundidade, por meio de alianças, a concorrência pode se unir num empenho para divulgar o Rio de Janeiro, fazendo frente a outros destinos concorrentes.

Inspirado graficamente em Leite (2004) e utilizando as listas de referência da metodologia de análise estratégica relacional adotada, o Quadro 12, abaixo,

apresenta o resultado da pesquisa sobre as características das alianças estratégicas estabelecidas pela rede Windsor.

PARCEIRO	TIPO DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
Clientes	(1) Contrato/acordo de comercialização	Escopo: Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	Recursos-Chave: Capital informacional, recursos físicos, Talentos e Habilidades, Inovação	<u>Conexão</u> : Forte
	(2) Contrato/acordo de permuta	<u>Escopo geográfico</u> : Global	<u>Volume</u> : Abundante <u>Acesso</u> : Difícil	<u>Natureza</u> : Oportunística, explorative
Fornecedores	(1) Contrato de co-produção de serviços/ produtos	Escopo: Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	Recursos-Chave: Capital informacional, recursos físicos, recursos tecnológicos, inovação	<u>Conexão</u> : Forte
	(2) Contrato/acordo de vendas/marketing conjunto	<u>Escopo geográfico</u> : Internacional	<u>Volume</u> : Satisfatório <u>Acesso</u> : Fácil	<u>Natureza</u> : Oportunística, exploitative
Concorrentes	(1) Acordos de compartilhamento de clientes (para suprir demanda)	Escopo: Restrito em termos no número e amplitude das alianças	Recursos-Chave: Capital informacional, talentos e habilidades, inovação	<u>Conexão</u> : Fraca
	(2) Acordos de promoção e propaganda (do destino)	<u>Escopo geográfico</u> : Local	<u>Volume</u> : Satisfatório <u>Acesso</u> : Difícil	<u>Natureza</u> : Oportunística
Organizações de Classe	(1) Contrato de co-produção de serviços/ produtos	Escopo: Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	Recursos-Chave: Capital informacional, recursos tecnológicos	<u>Conexão</u> : Forte
	(2) Contrato/acordo de vendas/marketing conjunto	<u>Escopo geográfico</u> : Internacional	<u>Volume</u> : Abundante	<u>Natureza</u> : Colaborativa
	(3) Contrato/acordo de promoção e propaganda		<u>Acesso</u> : Fácil	
	(4) Contrato/acordo de permuta			
Entidades governamentais	(2) Contrato de co-produção de serviços/ produtos	Escopo: Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	Recursos-Chave: Capital social, capital informacional, recursos financeiros	<u>Conexão</u> : Forte
	(3) Contrato/acordo de compras em conjunto	<u>Escopo geográfico</u> : Internacional	<u>Volume</u> : Abundante <u>Acesso</u> : Difícil	<u>Natureza</u> : Colaborativa
ONGs	(1) Acordo/parceria de capital social	Escopo: Restrito em termos no número e amplitude das alianças	Recursos-Chave: Talentos e Habilidades	<u>Conexão</u> : fraca
	(2) Acordo/parceria de apoio/suporte	<u>Escopo geográfico</u> : Local	<u>Volume</u> : Satisfatório <u>Acesso</u> : Fácil	<u>Natureza</u> : Colaborativa

Quadro 12 - Características das Alianças da Rede Windsor com seus Parceiros-Chave. Fonte: elaboração própria.

4.5.1.4. Ego-Rede da Rede Windsor

Utilizando o modelo conceitual do ferramental de análise estratégica adotado e baseando-se nos dados coletados pelo questionário bem como nas informações capturadas nas entrevistas, a Figura 10 apresenta a *ego-rede* do grupo hoteleiro Windsor.

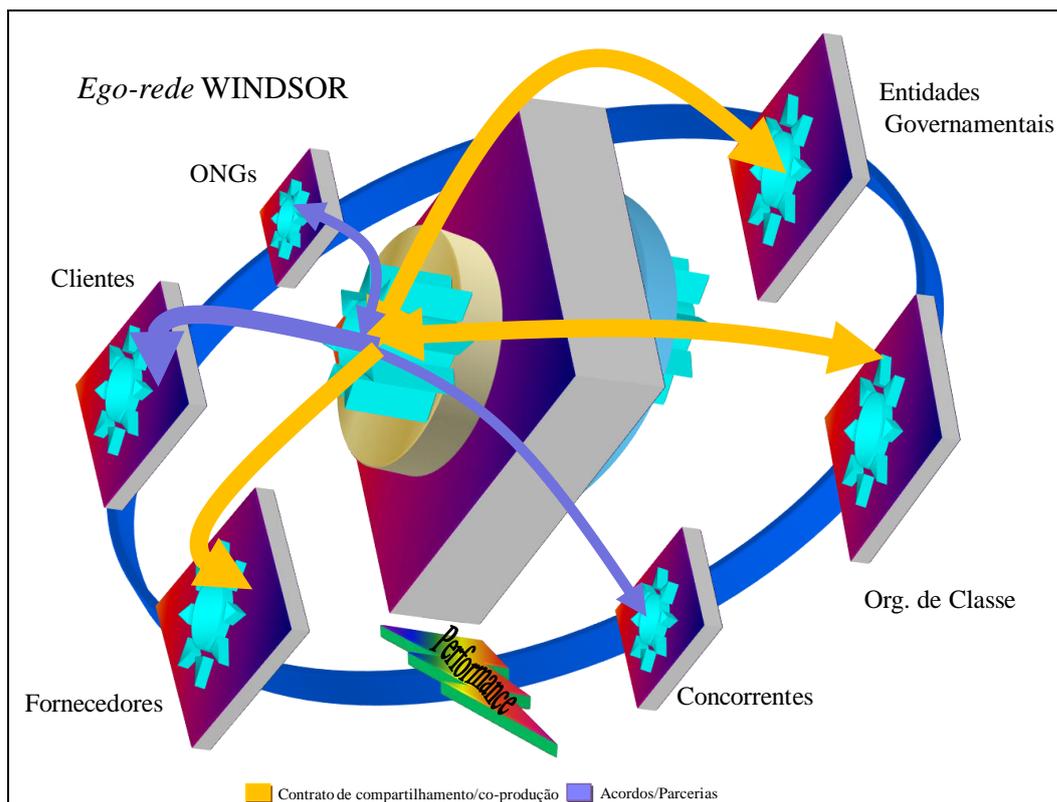


Figura 10 - Ego-rede da Windsor Hotéis. Fonte: elaboração própria.

Na Figura 10, são destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores estratégicos parceiros do grupo Windsor em sua rede de valor. Nesse sentido, apenas as alianças estratégicas mais intensas com cada tipo de parceiro são retratadas. As cores, formatos e espessuras das linhas representam as características de cada tipo de aliança.

Percebe-se, pela representação gráfica da *ego-rede* da Windsor, que ela não possui os tipos mais intensos de ligações identificados na literatura (fusão/aquisição e contratos de gestão). A empresa também não possui contratos de franquia. Assim, sua *ego-rede* ficou restrita apenas a dois tipos de alianças.

A **linha amarela** representa as **alianças mais intensas** da Windsor: contratos de co-produção de serviços/produtos e contratos de *marketing*/vendas em conjunto. Esses tipos de relacionamento são desenvolvidos com **fornecedores, organizações de classe e entidades governamentais**. Essas alianças foram classificadas como **fortes** e de **escopo amplo**; por isso, a espessura da linha é mais grossa do que, por exemplo, a dos acordos. Entretanto, conforme os dados do questionário, o **volume de recursos** compartilhados é **abundante** apenas com as **organizações de classe e entidades governamentais**, enquanto com os

fornecedores é satisfatório. Já o acesso aos recursos foi considerado difícil apenas com as entidades do governo.

As **linhas violetas**, por sua vez, representam os **acordos e parcerias de menor intensidade**. Essas são desenvolvidas com **clientes, concorrentes e ONGs**. A espessura da linha que representa as alianças com os **clientes** é mais grossa do que a dos **concorrentes e ONGs**, pois as relações são **fortes e com escopo mais amplo**. Já os relacionamentos com os **concorrentes** e com as **ONGs** têm uma **conexão fraca e o escopo restrito**.

Em relação aos recursos, conforme os dados coletados pelo questionário, com os **clientes o volume é abundante**, enquanto com os **concorrentes e ONGs satisfatório**. Entretanto, a percepção da Windsor é de que o **acesso aos recursos é fácil** apenas com as **ONGs**, já que com os **concorrentes e clientes** declarou ser **difícil**.

Como indica a direção das setas, no caso da *ego-rede* da Windsor, a maioria das relações é de natureza oportunística, com exceção daquelas com as **organizações de classe, entidades governamentais e ONGs**, caracterizadas como **colaborativas**.

4.5.1.5. Desempenho da rede Windsor

Como aferido, a rede Windsor é uma empresa de capital fechado e, por isso, não tem a obrigatoriedade de divulgar publicamente seus resultados econômico-financeiros. Neste sentido, o resultado da pesquisa sobre o desempenho da organização está baseado nas respostas ao questionário de percepções, na interpretação dos dados documentais coletados e na entrevista realizada.

A Windsor afirma, por meio do preenchimento do questionário, que em 2009 teve um faturamento acima de R\$ 9,9 milhões. No mercado, mais precisamente, estima-se que o faturamento anual da rede gire em torno de R\$ 250 milhões (RODRIGUES, 2011). A taxa de ocupação média, nos hotéis Windsor, gira em torno de 70-80% e são empregados mais de 500 funcionários em suas operações.

O desempenho positivo da rede Windsor também pode ser verificado nos prêmios concedidos a ela pelo Guia 4 Rodas, em 2009 e 2010, caracterizando um

de seus hotéis como o melhor para eventos do Brasil. Além disso, os planos de expansão na cidade, com a construção de, pelo menos, mais três hotéis, até 2016, mostram que o grupo está com capacidade de investimento – um indicador crítico de bom desempenho econômico-financeiro e estratégico.

4.5.2. Hotéis Othon

Fundada em 1943, a Othon pode ser considerada a primeira grande rede de hotéis desenvolvida no país. Segundo seu histórico em sua página institucional na Internet, seu primeiro hotel foi o Aeroporto Othon, no centro da cidade do Rio de Janeiro. Na década seguinte, em 1954, a rede já ampliava seu escopo geográfico para a cidade de São Paulo.

Entre 1975 e 1979, a Othon começou sua expansão na linha dos grandes hotéis cinco estrelas, dobrando a sua oferta de apartamentos. Nesta fase, foram inaugurados os hotéis Rio Othon Palace, Bahia Othon Palace e Belo Horizonte Othon Palace, o que a caracterizou, segundo sua página institucional na Internet, como “a maior rede hoteleira da América do Sul”, naquele momento.

Na década de 1990, aproveitando seu “*know-how*” em serviços de hotelaria, a rede Othon passou a ser contratada para administrar hotéis de terceiros por meio de contratos de gestão/operação. Segundo seu diretor comercial, atualmente, a rede atua com três modelos de negócios: propriedade, contrato de gestão e franquia. Nas palavras do próprio executivo:

A gente tem os hotéis próprios da família, que constituem uma empresa chamada Hotéis Othon S.A., que administra esses hotéis... E a empresa administradora é dona dos hotéis... Depois você tem... hotéis que são administrados,... a Othon S.A. tem a empresa PlanTravel, que administra hotéis, mas todos os hotéis levam a marca Othon... essa lida com todos os outros hotéis que não são os da família. É um contrato de franquia da marca junto com um contrato de gestão. Depois eu tenho a franquia, que internamente a gente chama de hotéis associados, que é um contrato de representação comercial, *marketing*, vendas e reservas, que são os casos dos hotéis fora do país, mas também tem aqui. ... [Nesse caso,] o dono tá lá dentro, ele não quer administração de ninguém, só que ele não tem a capacidade de globalização, então ele procura uma marca como a minha para dentro daquele escopo todo, ele ter exposição e acesso à coisas que ele não teria. E ele me paga uma participação de *marketing* mais o resultado sobre a comercialização.

A rede Othon é uma companhia de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Possui hotéis espalhados pelo Brasil e

pelo mundo, em cidades como Lisboa, Paris e São Francisco. Sua oferta é posicionada em diversas categorias, indo do luxo ao econômico, representadas pelas bandeiras: Othon Palace, Othon Classic, Othon Travel, Othon Flats e Othon Pousadas. Todas essas, segundo a rede, primam pela qualidade dos serviços, respaldadas na tradição e experiência da organização.

Os quase 70 anos de atuação da rede Othon, segundo seu principal executivo comercial, proporcionaram à empresa as seguintes vantagens competitivas: localização privilegiada, reconhecimento como a principal rede nacional, entendimento profundo do mercado brasileiro e presença no consciente emocional das pessoas.

4.5.2.1. Estratégia

Utilizando a mesma descrição lógica que caracterizou a estratégia da organização anterior, nos termos de Mintzberg (1998), a rede Othon Hotéis persegue uma **estratégia de diferenciação por marca e qualidade orientada para os clientes de turismo de negócios e lazer**.

A definição acima é respaldada pela seguinte declaração do diretor comercial da empresa:

A gente teve muito foco na construção da marca. É uma marca hoje em dia muito respeitada. Dentro do mercado nacional, inclusive, é a mais forte das nacionais e aí a gente tá num momento... apontando para essa qualidade do serviço. Que vai ser um diferencial dentro de uma forte construção de marca. De três anos para cá estamos nesse foco de qualidade de serviço.

O trabalho de construção de marca da Othon fica evidente no posicionamento criado para segmentar cada categoria de produtos de hospitalidade ofertado pela rede. Ao criar extensões de linha, a rede manteve a marca institucional somando a ela um nome representativo da categoria referida – o que, genericamente, contribui para reforçá-la.

Entretanto, por já usufruir de uma marca consolidada e tradicional, a orientação estratégica para o foco em serviços se tornou prerrogativa necessária para a empresa manter a sua competitividade no seu mercado. Nesse sentido, ela desenvolve programas de treinamento de colaboradores, como o “Seu Jeito de

Servir Bem” e outros voltados para os clientes, como o “Othon Business”, que visam atingir esse objetivo.

De acordo com Fahey e Randall (1998), o conteúdo da estratégia da rede Othon pode ser expresso pela sua missão, declarada em sua página institucional na Internet como “Encantar os clientes oferecendo serviços hoteleiros com excelência no atendimento e no produto, desenvolver colaboradores, promover benefícios à comunidade e gerar resultados aos acionistas”.

Em relação ao escopo, pode-se dizer que a estratégia da rede Othon, nos termos de Fahey e Randall (1998), possui as seguintes características:

- **Produto/Serviço:** hospedagem, gestão de hotéis, franquia de marca e complementares (alimentos, bebidas, eventos e outros).
- **Cliente:** viajantes à negócios e lazer e clientes corporativos.

Aqui se faz uma pausa para comentar a caracterização dos clientes da Othon. Observa-se que a empresa é um pouco menos focada no segmento corporativo do que a rede Windsor e a BHG. Porém, de acordo com o documento Hotéis Othon S. A. e Controladas (2009), a Othon tem buscado alavancar sua “participação no segmento de Congressos, Eventos e Incentivos, através das unidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Salvador e Fortaleza”.

- **Geográfico:** global, com negócios nos Estados Unidos e Europa, além de Brasil.
- **Vertical:** a rede é tanto proprietária quanto administradora de hotéis, com a verticalidade de seu escopo variando de acordo ao local de atuação.
- **Stakeholders:** clientes, empregados e acionistas, conforme declarado no questionário de percepções e também a comunidade, de acordo com a missão divulgada em sua página institucional na Internet.

A gestão global da rede Othon é focada especialmente em dois pilares: comercialização e expansão de marca. No primeiro caso, a empresa desenvolve alianças com parceiros globais para comercialização de seus hotéis fora do país,

visando atrair clientes internacionais para os seus empreendimentos no Brasil. No segundo caso, a rede busca expandir a sua marca globalmente por meio de contrato de franquias.

No que se refere ao primeiro pilar acima explicitado, o diretor comercial da rede Othon explicitou, na entrevista, que participa das grandes empresas consolidadoras do setor de hospedagem, que têm agências em diversas partes do mundo para os representarem. Nas palavras do próprio executivo:

Eu participo das grandes consolidadoras. Então, sempre a nível mundial, tem uma agência local que nos representa. Nos últimos quatro anos, eu fiz parcerias onde eu sou hotel preferencial. Por exemplo, o Leme [Othon Palace] é preferencial global da IBM. A Dell é Olinda [Othon Palace]. Esse posicionamento em relação à concorrência é interessante porque eu tenho [hotéis] 4, 5 e 3 estrelas. Então, dentro de uma empresa no mercado corporativo, eu atendo o presidente, o diretor até os colaboradores técnicos.

O contrato de franquia, por sua vez, segundo o diretor comercial da rede Othon, visa que a empresa atue comercialmente no Brasil e na América do Sul para gerar clientes para os hotéis que levam a sua marca no exterior. Apesar desses contratos não englobarem a operação dos serviços, os franqueados são obrigados a manterem um padrão de serviços e de operação que atenda ao mercado brasileiro. Para garantir o padrão da operação, o mesmo executivo da empresa informa que colaboradores dos hotéis fora do país são treinados para atenderem com “o jeito Othon de ser”. Além disso, a central de reservas é compartilhada e há protocolos para o uso da identidade da marca da empresa.

Uma vez por ano, a Othon se reúne com seus franqueados para definir as estratégias para os mercados do Brasil e América do Sul. Entretanto, o diretor comercial da empresa pontua que, se o franqueado desejar fazer, por exemplo, uma ação na Ásia, a empresa não se envolve, pois não tem *expertise* nessa região. O mesmo executivo da empresa apresenta essa situação com seguinte exemplo:

Esse grupo [português]... que começou com a gente há 10 anos atrás, tinha uma dificuldade enorme de entrar no mercado brasileiro. Hoje ele tem 90% do negócio dele no mercado brasileiro. E é interessante por que ele fez uma aposta corretíssima em nível de globalização porque nesses 10 anos houve toda uma queda do mercado americano, que era muito forte; problemas de crise na Europa... e o resultado dele é diferenciado no mercado porque ele tem o mercado brasileiro forte.

Finalmente, em relação à gestão global da rede Othon, pode-se dizer que a empresa busca atuar com um padrão global de operação e oferta de serviços. De acordo com o diretor comercial da empresa, nas capitais os hotéis hoje buscam padrões globalizados e fora delas é que se busca desenvolver hotéis regionalizados. Nesse sentido, no caso da Othon, busca-se um padrão global, com alguns “toques” que façam referência à cultura local no qual o hotel se insere. Nas palavras do seu executivo: “a gente não quer que o regionalismo seja imperativo, mas que ele seja parte de uma experiência gratificante”.

4.5.2.2. Responsabilidade Socioambiental

Coerente com a sua missão, a Othon também desenvolve ações de responsabilidade social e ambiental e é moderadamente posicionada em relação às questões socioambientais, conforme as respostas ao questionário de percepções.

Dentre as ações sociais destacam-se, de acordo com o relatório de demonstrações financeiras de 2009 da rede Othon, a política de contratação de pessoas com necessidades especiais, jovens aprendizes e estagiários de diferentes cursos superiores e de diversos extratos sociais, priorizando aqueles oriundos das comunidades do seu entorno ou de ONGs que a rede apoia.

Dentre as organizações sem fins lucrativos com as quais a rede Othon faz parcerias para ações sociais estão:

- Projeto Uerê
- *Clean The World*
- Instituto da Criança
- Hospital Colônia Hanseníase
- Casa de Apoio à Criança com Câncer São Vicente de Paulo
- Casa São Luiz
- SEBRAE
- SENAC

No caso do projeto Uerê, cada comentário deixado por um hóspede nos folhetos de sugestões, distribuídos nos hotéis da rede, se reverte em R\$ 1 para esse

parceiro. Além disso, em datas especiais, a empresa mobiliza seus colaboradores em campanhas, por exemplo, de arrecadação de material escolar. A parceria com a *Clean The World* prevê que a empresa produza sacolas para recolher lixo nas campanhas da ONG e essa iniciativa já foi realizada nas praias de Copacabana e Macaé. Com outros parceiros há o desenvolvimento de ações pontuais de filantropia como doações e campanhas de arrecadação de recursos, além da promoção de eventos no hotel com a renda revertida para alguma causa social. Para o diretor comercial da rede Othon, “responsabilidade social não é só aproveitar essas oportunidades, mas no seu dia-a-dia ter uma política” clara voltada para essas questões.

No que concerne à responsabilidade ambiental, um exemplo de atuação da rede Othon foi a reforma do seu hotel no Leme. De acordo com informações levantadas na entrevista, a reforma foi financiada com recursos do banco ABN e o contrato previa uma série de parâmetros de sustentabilidade. Atualmente, o executivo da rede explicou que está planejando a obra do hotel Califórnia seguindo as mesmas diretrizes.

Além disso, seguindo práticas mundiais do setor hoteleiro no cenário atual, a rede Othon busca conscientizar seus hóspedes em relação à economia dos recursos naturais, sugerindo, por exemplo, que não troquem suas toalhas todos os dias. Entretanto, de acordo com o diretor comercial da empresa, na entrevista, nem sempre os clientes estão dispostos a colaborar, e os estrangeiros aderem mais do que os brasileiros a essas iniciativas.

4.5.2.3. Alianças Estratégicas da Rede Othon

Segundo o questionário de percepções, para a rede Othon estreitar relações comerciais e ter acesso a capital informacional são os principais motivadores para o estabelecimento de alianças estratégicas. Ainda de acordo com o questionário, a rede desenvolve relacionamentos com os seguintes atores estratégicos da rede de valor: **clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, complementors, organizações de classe, entidades governamentais e ONGs.**

Com os **clientes**, os dados do questionário mostram que a rede Othon estabelece **contratos/acordos de vendas e marketing em conjunto, de**

compartilhamento de informações e tecnologia e de comercialização. Como exemplo desses relacionamentos, a Othon citou, na entrevista, sua parceria com a Trend – empresa consolidadora de agências de viagem. Por meio dessa relação, a Trend faz a distribuição dos produtos da Othon entre as agências de viagem praticando modelos de comissionamento diferenciados. A Othon tem ainda um funcionário que fica alocado dentro da central de reservas da Trend. Além disso, quando esse cliente faz eventos ou convenções, a rede Othon associa a sua marca ao parceiro e também pode utilizar seu banco de dados para obtenção de informações para ações de *marketing* ou de comercialização.

A relação com os **fornecedores**, por sua vez, é estabelecida por meio de contratos/acordos **de vendas e *marketing* em conjunto, de promoção e propaganda e de fornecimento de insumos/serviços de longo prazo**, segundo as informações levantadas no questionário.

Como exemplo dos dois primeiros tipos de relacionamentos desenvolvidos com os fornecedores, apurou-se na entrevista que a rede Othon estabelece a parceria com a empresa Voilà. Essa é fornecedora do programa de fidelidade *Othon Special Guest*. As ações de *marketing* e promoção do programa de fidelidade são todos feitos em conjunto com essa empresa, que detém um *call center* próprio e toda a expertise de gestão desse tipo de ação. Segundo o diretor comercial da rede Othon, essa é uma parceria com muita sinergia, pois a identidade do programa é da rede Othon e, por isso, nada pode sair errado, senão é a empresa hoteleira que prejudica a sua reputação. Quanto aos contratos/acordos de fornecimento de longo prazo, um dos exemplos citados na entrevista foi o estabelecido com a empresa Teka, fornecedora de toalhas da rede. A Othon tem especificações do tipo de produto desse fornecedor usado em cada categoria de hotel da rede e a entrega é feita no padrão solicitado.

No caso dos **concorrentes**, segundo os dados do questionário, a rede Othon estabelece **contratos de gestão** da operação de hotéis concorrentes e **franquia da marca**, além de **contratos/acordos de compra em conjunto, de promoção e propaganda e de permuta**.

As compras em conjunto com os concorrentes, geralmente, são mediadas pela ABIH, que reúne os gerentes de compras dos hotéis para estabelecer negociações com maior poder de barganha, conforme apurado na entrevista. Para este caso, a rede Othon citou, por exemplo, a negociação feita com a empresa

Nextel, na qual conseguiram uma redução de R\$ 99 para R\$ 39 no custo dos aparelhos de rádio para uso dos hotéis. Ações similares ocorrem também no caso dos acordos/contratos de propaganda de acordo o executivo entrevistado. O gerente comercial da Othon apresenta o seguinte exemplo desse tipo de relacionamento:

O Rio de Janeiro teve uma fase ruim, então a gente se juntou e fez anúncio em Nova York, via o Rio Convention Bureau. É o nosso dinheiro que já está lá pela nossa participação mensal, só que em algum momento, vamos fazer uma campanha na Espanha, aí ok, quais hotéis querem participar? 10 hotéis, ok, esse anúncio vai dar 25 mil para cada um, então tá, tá aqui.

Em relação aos acordos de permuta com os concorrentes, segundo as informações levantadas na entrevista, eles ocorrem especialmente com hotéis fora do país. Assim, a rede Othon tem parcerias para poder hospedar seus funcionários nos hotéis parceiros e esses podem hospedar-se nos hotéis da rede quando estiverem no Brasil. Esse tipo de acordo também é usado para alocar clientes quando os hotéis estão lotados, especialmente com clientes diretos.

Com os **substitutos**, a rede Othon afirma, no questionário, estabelecer **contratos de franquia/licenciamento e de comercialização**. A empresa explicitou, na entrevista, como exemplo desse tipo de ator a CVC, que atualmente é um conglomerado turístico que possui agências de viagem, operadores, cruzeiros e agora também hotéis. A rede os considerou substitutos pela organização dos cruzeiros, que são um meio substituto de hospedagem em hotel. Entretanto, o diretor comercial da Othon afirmou que eles também poderiam ser classificados como concorrentes e fornecedores. Com a CVC a rede Othon desenvolve acordos de comercialização.

A respeito dos contratos de franquia com os substitutos, a rede Othon considerou, nas respostas ao questionário, que as pousadas, que ela tem em seu portfólio, são substitutos de seus hotéis. Entretanto, ficou claro com a pesquisa, que esses são empreendimentos posicionados para públicos diferentes e, de fato, não atuam como substitutos dos hotéis da rede. Nesse caso, são ofertas complementares.

Com os **complementors**, como o sistema de fidelidade SMILES da empresa Gol/Varig, a rede Othon informou, pelo questionário, que estabelece **contatos/acordos de vendas e marketing em conjunto, de compartilhamento**

de informações e tecnologia, de fornecimento de insumos/serviços de longo prazo e de comercialização.

As **organizações de classe**, especialmente a ABIH e o FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), são parceiras da rede Othon em **contatos/acordos de compartilhamento de informações e tecnologia, de compra em conjunto e de permuta**, segundo os dados do questionário. O foco dessas parcerias é, especialmente, como já citado, aumentar o poder de barganha em negociações e, também, unir esforços para a promoção do destino com o objetivo de aumentar a demanda turística.

As **entidades governamentais** são citadas apenas como parceiros para **acordos de permuta**. A rede Othon cita, por exemplo, na entrevista, que um tipo de permuta foi realizado para um dos eventos sobre Copa do Mundo e Olimpíadas. A rede cedeu o seu espaço de eventos para o MTur/EMBRATUR e, quando essas entidades organizarem um evento fora do País, irão promover a rede Othon.

Com as ONGs, o padrão de relacionamento é similar ao apurado no caso da rede de hotéis Windsor. A rede Othon **possui acordos/parcerias de capital social e apoio/suporte** com esse ator estratégico, conforme levantado na entrevista. Os acordos de capital social são estabelecidos com entidades como, por exemplo, SEBRAE e SENAC para treinamento e absorção de mão-de-obra. Já as parcerias de apoio/suporte, mais filantrópicas, são desenvolvidas, por exemplo, com o projeto Uerê.

Cabe enfatizar que a rede Othon declarou, por meio do questionário de percepções, que considera a sua inserção numa rede de alianças muito importante para a sua estratégia, uma vez que gera impacto no seu desempenho e abre novas oportunidades de mercado.

Também a rede Othon concordou, pelo questionário, que a sua participação em redes estratégicas pode contribuir para que a indústria do turismo alavanque o desenvolvimento socioeconômico ambiental do destino Rio de Janeiro e que as alianças estão mudando tanto a intensidade da competição no setor hoteleiro quanto na indústria do turismo.

Entretanto, a rede Othon, de acordo com suas respostas ao questionário, não considerou que a existência de muitas relações entre os membros da sua *ego-rede* constitui uma forte barreira de entrada para novos *players* no mercado. Uma

possível explicação para isso é o cenário muito positivo para investimentos no setor hoteleiro da cidade do Rio de Janeiro, que pode atrair não só novos concorrentes como estimular a expansão de outros já ativos.

As respostas ao questionário indicam que a rede Othon busca participar de rede de alianças para ocupar uma posição central, principalmente, na rede de valor dos grandes grupos hoteleiros globais/internacionais, além das redes de valor da indústria do turismo do Rio de Janeiro e do setor hoteleiro da mesma cidade.

Seguindo o padrão adotado no caso anterior, o Quadro 13, abaixo, apresenta o resultado da pesquisa sobre as características das alianças estratégicas estabelecidas pela rede Othon.

PARCEIRO	TIPO DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
Clientes	(1) Contrato/acordo vendas e marketing em conjunto	<u>Escopo:</u> Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	<u>Recursos-Chave:</u> Talento s e Habilidades , Inovação	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Contrato/acordo de compartilhamento de informação/tecnologia	<u>Escopo geográfico:</u> Global	<u>Volume:</u> Abundante	<u>Natureza:</u> Colaborativa, explorative
	(3) Contrato/acordo de comercialização		<u>Acesso:</u> Fácil	
Fornecedores	(1) Contrato/acordo vendas e marketing em conjunto	<u>Escopo:</u> Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	<u>Recursos-Chave:</u> Recursos físicos , talentos e habilidades , inovação	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Contrato/acordo de fornecimento de longo prazo	<u>Escopo geográfico:</u> Global	<u>Volume:</u> Abundante	<u>Natureza:</u> Colaborativa, explorative
	(3) Contato/acordo de promoção e propaganda		<u>Acesso:</u> Fácil	
Concorrentes	(1) Contrato de gestão	<u>Escopo:</u> Restrito em termos no número e amplitude das alianças	<u>Recursos-Chave:</u> Habilidades e recursos financeiros	<u>Conexão:</u> Média
	(2) Contrato de franquia			
	(2) Contato/acordo de compras em conjunto	<u>Escopo geográfico:</u> Regional/Nacional	<u>Volume:</u> Insuficiente	<u>Natureza:</u> Colaborativa, explorative
	(3) Acordos de promoção e propaganda		<u>Acesso:</u> Difícil	
Substitutos	(1) Contato de franquia/licenciamento	<u>Escopo:</u> Restrito em termos no número e amplitude das alianças	<u>Recursos-Chave:</u> Recursos tecnológicos , habilidades	<u>Conexão:</u> Média
	(2) Contato/acordo de comercialização	<u>Escopo geográfico:</u> Regional/Nacional	<u>Volume:</u> Insuficiente	<u>Natureza:</u> Colaborativa, explorative
Complementors	(1) Contrato/acordo vendas e marketing em conjunto	<u>Escopo:</u> Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	<u>Recursos-Chave:</u> Inovação	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Contrato/acordo de compartilhamento de informação/tecnologia	<u>Escopo geográfico:</u> Regional/Nacional	<u>Volume:</u> Insuficiente	<u>Natureza:</u> Colaborativa, exploitative
	(3) Contrato/acordo de fornecimento de longo prazo		<u>Acesso:</u> Difícil	
	(4) Contato/acordo de comercialização			
Organizações de Classe	(1) Contrato/acordo de compartilhamento de informação/tecnologia	<u>Escopo:</u> Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	<u>Recursos-Chave:</u> Capital informacional	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Contato/acordo de compras em conjunto	<u>Escopo geográfico:</u> Regional/Nacional	<u>Volume:</u> Satisfatório	<u>Natureza:</u> Colaborativa, exploitative
	(3) Acordo/contrato de permuta		<u>Acesso:</u> Fácil	
Entidades governamentais	(1) Acordo/contrato de permuta	<u>Escopo:</u> Ampl o em termos no número e amplitude das alianças	<u>Recursos-Chave:</u> Recursos físicos	<u>Conexão:</u> Forte
ONGs	(1) Acordo/parceria de capital social	<u>Escopo:</u> Restrito em termos no número e amplitude das alianças	<u>Recursos-Chave:</u> Talento s e Habilidades	<u>Conexão:</u> Média
	(2) Acordo/parceria de apoio/suporte	<u>Escopo geográfico:</u> Local	<u>Volume:</u> Satisfatório	<u>Natureza:</u> Colaborativa
			<u>Acesso:</u> Fácil	

Quadro 13 - Características das Alianças da Rede Othon com seus Parceiros-Chave.
Fonte: elaboração própria.

4.5.2.4. Ego-Rede da Othon Hotéis

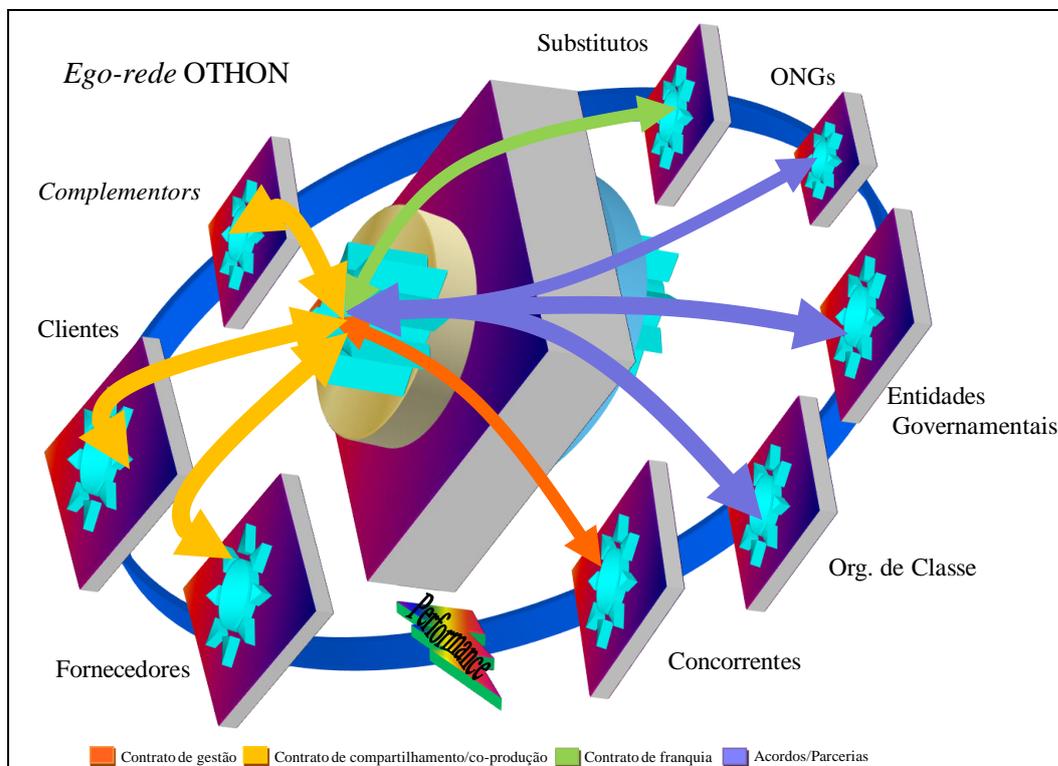


Figura 11 - Ego-rede da Rede Othon. Fonte: elaboração própria.

A Figura 11 ilustra a *ego-rede* da Othon. Nela, são destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores estratégicos parceiros da empresa em sua rede de valor. Isso significa que apenas foram representadas as alianças estratégicas mais intensas com cada ator-chave, dentre todas as identificadas pela pesquisa. As cores, formatos e espessuras das linhas representam as características de cada tipo de aliança.

A **linha laranja** representa o tipo de **aliança mais intensa**, conforme a tipologia de ligações adotada pela pesquisa, que a rede Othon possui: **contratos de gestão** com os **concorrentes**. Essas alianças, entretanto, apesar de intensas, são percebidas pela empresa, de acordo com as respostas ao questionário, como tendo uma **força média**, com **escopo restrito**, **volume de recursos insuficientes** e **acesso difícil**. Por isso, a espessura dessa linha é menor.

As **linhas de cor amarela** representam as alianças de **compartilhamento de marketing/vendas** e **co-produção de produtos/serviços**, que a rede Othon

desenvolve com seus **clientes, fornecedores e complementors**. Esses tipos de alianças com esses parceiros são **fortes, com escopo amplo, volume abundante e fácil acesso** a recursos, segundo as informações coletadas por meio do questionário. A única exceção desses relacionamentos é com os *complementors*, pois a empresa informou que o volume de recursos é insuficiente e o acesso a eles ainda é difícil.

Os **contratos de franquia** estabelecidos entre a rede Othon e seus **substitutos** são representados pela **linha verde**. Esses foram caracterizados, de acordo com o questionário, como relações de **força média, escopo restrito, volume de recursos insuficientes e acesso difícil**. Devido a essas características, a espessura de linha que representa esse tipo de aliança é menor.

As **linhas de cor violeta** representam relacionamentos menos intensos, caracterizados por **acordos e parcerias menos formalizados ou de curto prazo**. A rede Othon desenvolve esse tipo de relação com **Organizações de Classe, Entidades Governamentais e ONGs**. Com os dois primeiros parceiros citados, a espessura da linha é maior, pois representam, conforme os dados fornecidos ao questionário, **ligações fortes, de escopo amplo, volume de recursos satisfatório e fácil acesso**. Diferentemente, com as ONGs, a **força da conexão é média** e o **escopo é restrito**, por isso, a espessura da linha que representa essas parcerias é menos espessa.

Como indica a direção das setas, no caso da *ego-rede* da Othon, apurou-se que todas as relações, com todos os parceiros estratégicos, são percebidas como tendo uma natureza colaborativa. Esse dado pareceu contraditório com o que é encontrado na literatura em relação aos concorrentes (MACEDO-SOARES & MENDONÇA, 2010), uma vez que com esses atores as alianças são geralmente reportadas como oportunistas. Entretanto, de acordo com o diretor comercial da empresa, atuar com oportunismo não é natural para a Othon:

Não está no nosso DNA. Não vejo a gente fazendo alianças assim, claramente não. Pode até ser que a ideia no principio seja totalmente positiva e depois você tenha [que atuar de forma oportunística], mas não claramente. Em geral, [aliança] é colaborativa, não tem espaço hoje em dia para isso [- aliança oportunística].

4.5.2.5. Desempenho da Rede Othon

De acordo com os dados publicados no endereço eletrônico da Bovespa, referente ao balanço patrimonial publicado em 30/9/2010, a rede Othon tem R\$ 432 milhões em ativos totais com R\$ 2 milhões em disponibilidades e R\$ 11 milhões de endividamento financeiro.

O faturamento bruto da Othon, em 2010, no momento aferido, foi de R\$ 53,7 milhões, representando um crescimento de 12% em relação ao mesmo período do ano anterior. Entretanto, o prejuízo líquido da organização é da ordem de R\$ 10 milhões. Ainda assim, de acordo com Fogaça (2010), as ações da rede, em 2010, “vêm apresentando uma valorização surpreendente com alta acumulada de 129%”.

De acordo com o *site* ADVFM (2009), especializado em análise do mercado financeiro:

A rede Othon pretende investir cerca de R\$ 70 milhões nos próximos dois anos para modernizar seus hotéis e ampliar o número de unidades, sobretudo no Rio. No entanto, falta-lhe musculatura para cumprir o planejamento sem a presença de um sócio.

Ainda em 2010, a rede Othon apresentou um crescimento de 70% nas suas vendas online (HÔTELIER NEWS, 2010), coerente com o plano de investimentos da mesma, publicado no documento Hotéis Othon S. A. e Controladas (2009). Nesse documento, a empresa explicita que sua estratégia comercial está pautada pela “entrada agressiva no segmento de vendas online”, com foco, especialmente, no segmento internacional e no mercado intermediário (agências de viagem).

Cabe notar que os dados de desempenho da rede Othon estão coerentes com o foco estratégico da organização para o ano de 2010 divulgados no documento Hotéis Othon S. A. e Controladas (2009):

A estratégia da empresa tem como foco a recuperação da capacidade de geração de caixa e, nesse sentido, todas as ações convergem para a melhoria do desempenho das unidades próprias ou administradas... A companhia e suas subsidiárias seguem em seu firme propósito de dar plena continuidade em seus planos de desmobilização de ativos não operacionais... objetivando a redução dos passivos estruturais.

A rede Othon ainda informou, por meio do questionário de percepções, que, em 2009, teve uma taxa de ocupação média entre 71 e 80% e que empregava mais de 500 funcionários.

4.5.3. Brazil Hospitality Group

De acordo com seu histórico, divulgado em sua página institucional na Internet, o *Brazil Hospitality Group* surgiu da fusão entre a Latin America Hotels (LAHotels) e a Invest Tur Brasil, realizada em fevereiro de 2009. Atualmente, o grupo – sociedade anônima com ações negociadas na Bovespa – forma uma das maiores redes hoteleiras no país, com hotéis próprios e administrados, nas categorias 3, 4 e 5 estrelas.

O principal segmento de atuação do BHG é a hotelaria de negócios, conforme afirma seu principal executivo de *marketing* à revista *InvestMais* (2011): “... o nosso foco é o turismo de negócios. Atuamos 90% com ele e 10% com o turismo ‘puro’, que, no Brasil, é muito difícil de trabalhar. O nosso business é o turismo de negócios”.

Nesse sentido, o grupo investe principalmente em grandes centros urbanos, voltados ao turismo de negócios. Com essa estratégia, a companhia afirma pretender aproveitar a diversificação cultural do Brasil e do continente sul-americano para atrair todos os tipos de turistas desse segmento e, assim, reduzir os riscos de sazonalidade referentes à ocupação de destinos turísticos.

O BHG tem um contrato de exclusividade com o *Golden Tulip Hospitality Group* para uso das marcas Royal Tulip, Golden Tulip e Tulip Inn, na América do Sul. A empresa também busca o desenvolvimento imobiliário em áreas destinadas a projetos de segunda residência, ancorados em resorts de luxo.

Atualmente, o BHG possui mais de 30 hotéis distribuídos em vários Estados brasileiros e demonstra, segundo as informações explicitadas em sua página institucional na Internet, motivação de se desenvolver tanto pela administração eficiente quanto pela aquisição e construção de hotéis. O grupo expressa ainda, na mesma fonte, uma ambição futura de crescer de forma sustentável em todo continente sul-americano.

A organização declara que seu modelo de negócios é baseado em uma política de negociação séria, com gestão eficiente, calcada no valor da meritocracia e no reconhecimento da importância de uma equipe coesa e alinhada, conforme pode ser constatado na declaração de sua missão apresentada na próxima seção.

4.5.3.1. Estratégia

De acordo com a tipologia de Mintzberg (1998), a rede de hotéis do BHG persegue uma **estratégia de diferenciação por qualidade e eficiência em custos orientada para os clientes de turismo de negócios e lazer**.

Segundo Fahey e Randall (1998), o conteúdo da estratégia do BHG pode ser apreendido na declaração de sua visão, missão e valores:

Missão:

Com um olhar no futuro, trabalhar em equipe motivada e ética, com objetivos claros, utilizando padrões e critérios de nível internacional. Ser comercialmente agressivo, com eficiência em custos e excelência em serviços. Ter crescimento rápido e sustentável, com produtos bem localizados e atualizados, valorizando sempre a nossa maior estrela, “o Cliente”.

Visão:

Ser a escolha preferida nos segmentos hoteleiros e segunda residência e, com transparência, gerar resultados com eficiência. Liderar por meio de iniciativas e proporcionar alegria e satisfação aos seus clientes, colaboradores e investidores.

Valores:

Ética, Comprometimento, Cordialidade, Objetividade e Trabalho em equipe.

Outros dados que ajudam a compreender a atuação do BHG estão na declaração, em seu endereço eletrônico, de seus objetivos estratégicos:

- (1) A aquisição e/ou gerenciamento de hotéis no segmento “turismo de negócios” nas categorias, 3,4 e 5 estrelas
- (2) O planejamento, incorporação e desenvolvimento de empreendimentos imobiliários no ramo de turismo de lazer de alto luxo;
- (3) a participação, como sócia, em outras sociedades, simples ou empresárias, e em empreendimentos Hoteleiros, no Brasil e/ou no exterior, relacionados direta ou indiretamente aos objetivos aqui descritos.

Nesse sentido, em relação ao escopo, pode-se dizer que a estratégia do BHG, nos termos de Fahey e Randall (1998), possui as seguintes características:

- **Produto/Serviço:** hospedagem, gestão de hotéis e complementares (alimentos, bebidas, eventos e outros).
- **Cliente:** viajantes à negócios e lazer e clientes corporativos.
- **Geográfico:** nacional, com empreendimentos em vários Estados do Brasil.
- **Vertical:** a rede é tanto proprietária quanto administradora de hotéis, com a verticalidade de seu escopo variando de acordo ao local de atuação.
- **Stakeholders:** clientes, colaboradores e investidores, conforme expressos em sua Visão.

Pelos dados apurados e devido ao fato de seus hotéis ainda estarem exclusivamente em território brasileiro, infere-se que a gestão global do BHG tem um direcionamento similar ao da rede Windsor. No caso do BGH, no entanto, percebe-se uma orientação mais proativa no sentido de inserir-se na arena competitiva globalizada.

A percepção acima é baseada pela expressa declaração, na página institucional do BHG na Internet, dos planos de expansão internacional do grupo, especialmente para outros países do continente sul-americano. Esses planos são alavancados pela aliança global, caracterizada como intensa (franquia), com o *Golden Tulip Hospitality Group* para o uso, em seus empreendimentos, na América do Sul, de marcas globais do segmento hoteleiro.

É também relevante o fato de que a aliança com o *Golden Tulip Hospitality Group* pode proporcionar ao BHG, além de outros recursos, uma sinergia global para a captação de clientes para os hotéis do grupo no Brasil e em outros possíveis destinos que o grupo venha a investir.

4.5.3.2. Responsabilidade Socioambiental

O BHG declara, em seu endereço eletrônico institucional, que busca trabalhar utilizando as melhores práticas sugeridas pelas normas internacionais ISO 9000, ISO 14.000 e OHSAS 18.000. Entretanto, no âmbito desta pesquisa não foram encontradas evidências que os hotéis da rede possuem essas certificações.

De acordo com a mesma fonte, o BHG procura agregar valor aos locais onde atua, por meio do desenvolvimento social e sustentável, capacitando a comunidade e atendendo às legislações ambientais para a preservação da região.

Nesse sentido, o BHG busca, em cada empreendimento, minimizar ao máximo a supressão de vegetação e estudar a destinação dos resíduos e efluentes do seu entorno. Além disso, o grupo afirma fazer um uso controlado de energia, de água e dos demais insumos.

Os fatos acima mencionados são reforçados pela notícia da parceria estabelecida pelo BHG com a Philips para modernização das fontes de energia de todas as suas unidades hoteleiras. O projeto, de R\$ 6 milhões, visa à troca de toda a iluminação dos hotéis por soluções LED, que permitem aumentar a eficiência energética do grupo (HÔTELIER NEWS, 2011). Entretanto, essa parceria pode ser percebida como oportunista no que tange ao meio ambiente, uma vez que irá representar um corte de custo significativo para a empresa. Assim, pode-se inferir, pelo perfil do BHG, que, de fato, o principal motivador dessa aliança seja redução de gastos.

4.5.3.3. Alianças Estratégicas do BHG

Uma vez que o BHG não aceitou participar desta pesquisa, a identificação das alianças estratégicas do grupo foi realizada estritamente por meio de dados documentais, especialmente aqueles publicados em veículos de comunicação de massa e especializados em turismo, cujas fontes são detalhadas a seguir.

Com base nos documentais dados levantados, em suma, percebe-se que o principal tipo de ligação utilizado na estratégia do BHG é **fusão/aquisição**. A companhia claramente busca crescer por meio da **aquisição** de empreendimentos

hoteleiros já existentes ou de **contratos de gestão**, acreditando em sua capacidade operacional de fazê-los mais rentáveis, conforme já explicitado em sua estratégia. Essa afirmação é corroborada pela declaração de seu presidente ao portal Exame (EXAME.COM, 2010):

Na indústria hoteleira, temos boas oportunidades de consolidação. Achamos que muitos hotéis familiares têm problemas. O fundador consegue viver bem do hotel, mas depois vêm os netos e são 10 pessoas que precisam viver bem com a renda dos hotéis. Isso vai tirar o caixa do hotel, vai se traduzir em manutenção um pouco mais fraca ou uma modernização mais tardia. Então esta oportunidade vai se apresentar para nós... Há um ditado que diz que o primeiro dono de um hotel não é feliz, mas o segundo é. Achamos que tem um bom campo para crescer em aquisições e administração de hotéis de terceiros.

Nesse sentido, pode-se dizer que o principal ator estratégico com o qual o BHG tem relacionamentos são os **concorrentes**. Outro dado que ratifica essa informação, já citado anteriormente, é a aliança estratégica firmada pelo grupo, por meio de um **contrato de franquia de marcas**, com o *Golden Tulip Hospitality Group*.

Outras alianças estratégicas foram identificadas com **complementors**. Essas também são resultado do **contrato** com o *Golden Tulip Hospitality Group*. Nesse sentido, conforme está apresentado no endereço eletrônico dos hotéis da rede Golden Tulip, o BHG se beneficia de **parcerias** com diversas companhias aéreas (American Airlines, Air France, etc.), locadoras de veículos (Avis e Hertz) e operadoras de cartões de crédito (American Express). Esses **acordos** proporcionam à rede condições de oferecer serviços agregados bem como benefícios extras aos seus clientes.

Também foram identificadas alianças com **fornecedores** como **contratos de comercialização e promoção** e **co-produção de produtos** com agentes de viagem e empresas de tecnologia (PR NEWSWIRE, 2010; BRASILTURIS JORNAL, 2010a) e a **parceria** já citada com a Philips. Os **clientes** também são parceiros do BHG, especialmente os corporativos, no **co-desenvolvimento de produtos/serviços** (PR NEWSWIRE, 2010).

Ademais, foram verificados relacionamentos de **parceria para promoção e treinamento** com as **organizações de classe**, como ABIH e *Convention & Visitors Bureaux*, em determinadas cidades (ABIHONLINE, 2010; BRASILTURIS JORNAL, 2010b). O BHG também estabelece **acordos de**

financiamento com entidades governamentais, em especial com o BNDES (AGÊNCIA ESTADO, 2010).

Não foram identificadas alianças estratégicas com ONGs, conforme as características estabelecidas por esta pesquisa.

O Quadro 14, abaixo, condensa os resultados da pesquisa pertinentes às características das alianças estratégicas estabelecidas pelo BHG. Devido ao fato de que a empresa não aceitou responder ao questionário da pesquisa nem dar entrevistas, alguns itens não puderam ser classificados. Só foram preenchidos aqueles que foram possíveis de ser identificados por meio da pesquisa documental.

PARCEIRO	TIPO DE LIGAÇÃO	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
Clientes	(1) Contrato de co-produção de serviços/produtos	Escopo: Amplio em termos no número e amplitude das alianças Escopo geográfico: Global	Recursos-Chave: Capital informacional e humano Volume: - Acesso: -	Conexão: Forte Natureza: Oportunística
Fornecedores	(1) Contrato de co-produção de serviços/produtos (2) Contrato/acordo de vendas/marketing conjunto	Escopo: Amplio em termos no número e amplitude das alianças Escopo geográfico: Global	Recursos-Chave: Recursos tecnológicos, inovação Volume: - Acesso: -	Conexão: Forte Natureza: Oportunística
Concorrentes	(1) Fusão/Aquisição (2) Contrato de gestão (3) Franquia	Escopo: Amplio em termos no número e amplitude das alianças Escopo geográfico: Global	Recursos-Chave: Capital informacional, marca, talentos e habilidades, inovação Volume: Abundante Acesso: -	Conexão: Forte Natureza: Oportunística
Complementors	(1) Acordo de fornecimento de longo prazo	Escopo: Restrito em termos no número e amplitude das alianças Escopo geográfico: Global	Recursos-Chave: inovação Volume: - Acesso: -	Conexão: Média Natureza: Colaborativa
Organizações de Classe	(1) Contrato/acordo de vendas/marketing conjunto (2) Contrato/acordo de promoção e propaganda (3) Acordo para treinamento	Escopo: Amplio em termos no número e amplitude das alianças Escopo geográfico: Internacional	Recursos-Chave: Capital informacional, recursos tecnológicos Volume: - Acesso: -	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa
Entidades governamentais	(1) Acordo de financiamento	Escopo: Restrito em termos no número e amplitude das alianças Escopo geográfico: Nacional	Recursos-Chave: Recursos financeiros Volume: - Acesso: -	Conexão: Fraca Natureza: Colaborativa

Quadro 14 - Características das Alianças e Outras Ligações do BHG com seus Parceiros-Chave. Fonte: elaboração própria.

4.5.3.4. Representação Gráfica da Ego-Rede do BHG

Na Figura 12 representa-se a *ego-rede* do BHG, conforme os dados coletados na pesquisa documental.

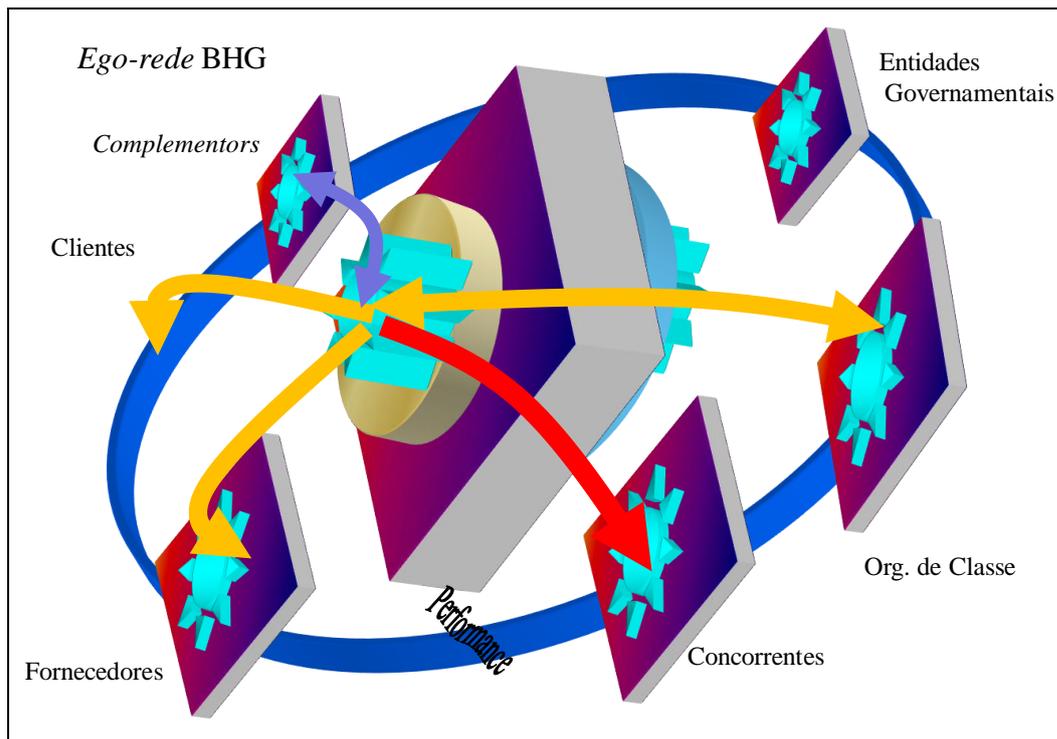


Figura 12 - Ego-rede do Brazil Hospitality Group. Fonte: elaboração própria.

Seguindo as orientações do arcabouço de análise adotado, a figura acima representa os tipos e características das alianças do BHG por meio de diferentes cores, formatos e espessuras de linha. Ressalta-se que, como nos outros casos, apenas as principais alianças estratégicas com cada tipo de parceiro são representadas na figura.

A **linha vermelha**, mais espessa, representa as **alianças e as ligações** mais intensas do BHG, estabelecidas com seus **concorrentes**. De acordo com os dados documentais apresentados, essas foram classificadas como **fortes**, de **escopo amplo** e **natureza oportunística**. Isso porque, conforme visto nas seções anteriores, o BHG fez e busca fazer aquisições e fusões em todo o território nacional, além de possuir um contrato de franquia internacional.

Já as **linhas amarelas** representam outros tipos de **alianças intensas** do BHG: contratos de *marketing*/vendas em conjunto e co-produção de produtos/serviços. O grupo desenvolve esses tipos de aliança com **clientes**, **fornecedores** e **organizações de classe**.

A **força da conexão entre o BHG e seus clientes, fornecedores e organizações de classe** foi considerada similar, como **forte**, pela análise dos dados documentais. Porém, dentre esses atores, foi considerado que relações

colaborativas são desenvolvidas apenas com as **organizações de classe**. Isso porque, em relação aos **fornecedores e clientes**, que não tem atuação com foco na coletividade, a postura competitiva do BHG – pautada na eficiência em custos – pode levar a um relacionamento **oportunistico**, visando um maior benefício para os acionistas da empresa.

As **parcerias e acordos** com os **complementors** e **entidades governamentais** são representados pelas **linhas violetas**, por serem **alianças menos intensas**, conforme levantado nos dados documentais. Enquanto com os **complementors** a **conexão** foi caracterizada como tendo uma força **média**, com as **entidades governamentais** ela foi percebida como **fraca**.

No caso dos **complementors**, a força da conexão foi considerada média devido aos relacionamentos identificados ocorrerem em função de outra aliança estratégica estabelecida – a com o *Golden Tulip Goup*. Assim, considerou-se que devido ao fato de ser uma aliança intermediada ela é menos forte do que a aliança principal.

Já em relação às entidades governamentais, a força da conexão foi classificada como fraca devido à identificação, na pesquisa documental, de apenas uma evidência de relacionamento – empréstimo com o BNDES para expansão do grupo (AGÊNCIA ESTADO, 2010); enquanto as outras empresas pesquisadas apresentaram outros tipos de acordos com outras entidades governamentais, inclusive não financeiras.

Tanto com os **complementors** quanto com as entidades governamentais, consideraram-se as relações como tendo **escopo restrito** e **natureza colaborativa**. No caso do escopo restrito, essa classificação foi baseada no pequeno número de alianças identificadas na pesquisa documental. Já a determinação da natureza colaborativa em relação aos **complementors** deveu-se ao fato de que a aliança é intermediada, como já citado, o que possivelmente reduz o poder de barganha da empresa. No caso das entidades governamentais, as linhas de financiamento do BNDES têm suas condições publicamente divulgadas, fazendo com que o poder de negociação seja menor, o que deve motivar o BHG a buscar uma relação ganha-ganha com esse ator.

4.5.3.5. Desempenho do BHG

De acordo com os dados publicados em sua página institucional (www.bhg.net), a maior parte das receitas do BHG em 2009 foi proveniente de seus empreendimentos no Rio de Janeiro, representando 56% do total, seguido por São Paulo e Paraná com 19% e 13%, respectivamente, e 12% provenientes da Bahia.

Os dados mais recentes sobre o desempenho do BHG são, no entanto, de acordo com a mesma fonte, relativos aos resultados do terceiro trimestre de 2010. O grupo reporta, em seu endereço eletrônico institucional, que atingiu EBITDA recorde de R\$10,8 milhões e margem de 30,6% no período, maiores valores já alcançados pela empresa, representando um crescimento de 124,3% frente ao mesmo período de 2009.

Segundo a empresa, ainda em sua página institucional na Internet, o resultado acima é fruto da sua forte expansão realizada com aquisições de hotéis nesse período e de uma gestão eficiente focada no controle de custos e na captura de ganhos de escala e sinergias.

Além disso, no mesmo período reportado, O BHG obteve receita líquida também recorde de R\$ 35,3 milhões, significando um aumento de 93,4% em relação ao mesmo período do ano anterior.

O RevPar dos hotéis próprios do grupo, operados há mais de um ano, saiu de R\$115,7 para R\$139,9, representando um aumento de 20,9%, segundo os dados divulgados no endereço eletrônico do grupo. De acordo com a mesma fonte, esse resultado advém da forte demanda por hospedagem de negócios e por segmentos da sociedade que antes não tinham acesso a viagens, consequência do crescimento econômico do país.

A BHG encerrou o terceiro trimestre de 2010 com R\$ 162 milhões em caixa e pretende investir R\$ 600 milhões nos próximos cinco anos para construir 40 hotéis no país, com a meta de oito empreendimentos por ano (AGÊNCIA ESTADO, 2010).

4.5.4. Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes no Rio de Janeiro

A macro *ego-rede* do grupo estratégico de hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro é apresentada na Figura 13. Ela é composta pelos atores estratégicos parceiros comuns às empresas estudadas – dispostos na elipse central, em cor azul na figura. Também estão nessa elipse, os atores-chave conectados apenas a duas empresas. Considerou-se que esses deveriam ser igualmente destacados, porém com menor tamanho para marcar sua importância relativa. Apenas o relacionamento da Othon com os substitutos é exclusivo. Dessa forma, esse ator está representado apenas na *ego-rede* dessa companhia.

Na macro *ego-rede* do grupo estratégico estudado, com base nos resultados desta pesquisa, estão visíveis também as ligações e alianças de cada empresa com os atores estratégicos identificados, caracterizados pelas diferenças de cores (tipo de aliança), espessura (força das conexões) e direção das setas (natureza das conexões).

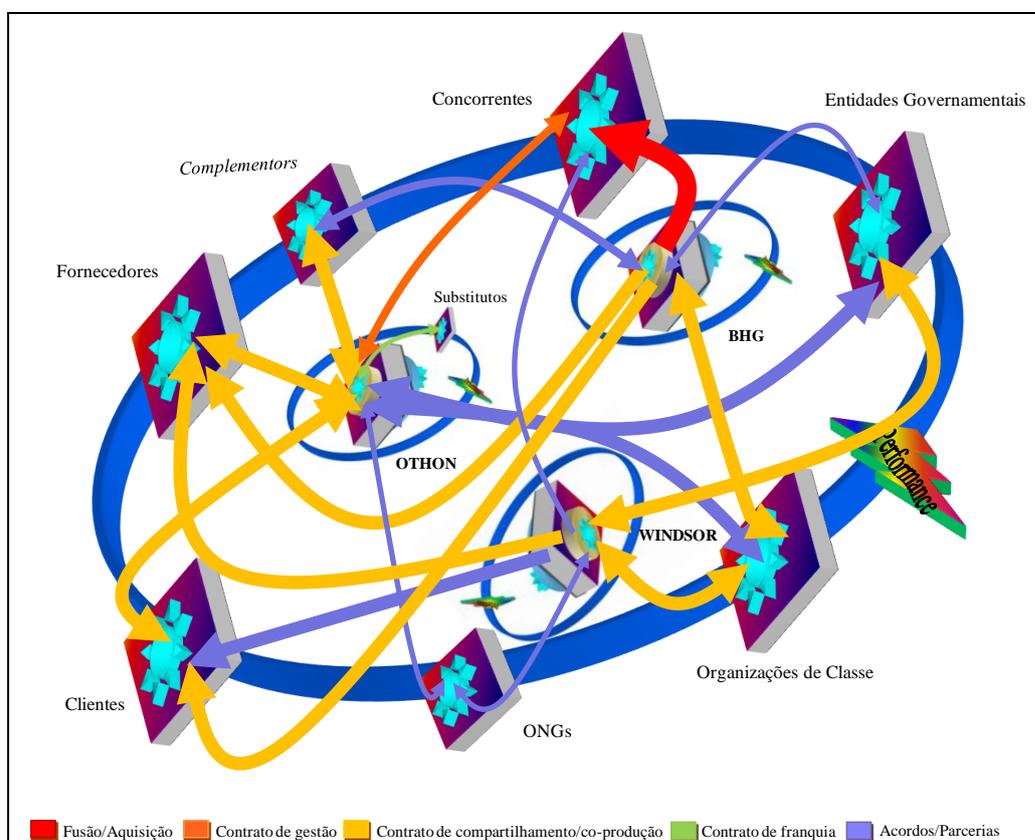


Figura 13 – Macro ego-rede do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro. Fonte: elaboração própria.

Nota-se, pela Figura 13, que há um número significativo de tipos de alianças/ligações entre as empresas pesquisadas e os atores estratégicos da rede de valor. Para mensurar, então, a densidade da macro *ego-rede* foi utilizada a fórmula de Knoke¹⁰ (KNOKE & YANG, 2008, p. 53). O resultado aferido foi 0,22, o que pode ser considerado como uma densidade de moderada para alta (SCOTT *et al.*, 2008).

A centralidade dos atores é medida pelo número de ligações que eles possuem na rede (KNOKE & YANG, 2008; TIMUR E GETZ, 2008). Quanto mais ligações um ator possui, mais influência e poder ele pode possuir na rede (TIMUR E GETZ, 2008). Nesse sentido, a rede Othon pode ser considerada o ator mais central da macro *ego-rede* pesquisada, uma vez que apresenta um número maior (8) de ligações em relação aos outros membros. Entretanto, as duas outras empresas que compõem o grupo estratégico em questão não podem deixar de ser consideradas centrais, uma vez que possuem um número significativo de relações (6) na macro *ego-rede* e se destacam também pelas suas posições de liderança no setor em que atuam.

Percebe-se, ademais, que o tipo de ligação mais recorrente na macro *ego-rede* pesquisada são os contratos de compartilhamento e co-produção, de intensidade moderada. Em seguida, aparecem com mais frequência os acordos e parcerias, que representam os relacionamentos menos intensos da escala apresentada na página 51.

4.6. Implicações Estratégicas da Rede de Alianças do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes no Rio de Janeiro

A seguir, são apresentadas as principais implicações estratégicas da macro *ego-rede* do conjunto das empresas do grupo estratégico em questão, identificadas por meio dos dados coletados e consolidados. Conforme mencionado nas

¹⁰ Para laços bidirecionais, $D = L / 2 \times C^{2,N}$, onde L = número de laços reportados, N = número de atores, $C^{2,N} = N! / 2! \times (N-2)!$

delimitações desta pesquisa, o foco de análise é o grupo estratégico e não as empresas individualmente.

Nesse sentido, para atribuir os resultados aos indicadores dos construtos relacionados à macro *ego-rede*, elaborou-se a Tabela 17. Quantificaram-se os resultados individuais de cada empresa, considerando os relacionamentos de cada uma com cada ator estratégico da rede de valor. Aqueles que somados geravam os maiores números e médias foram considerados os mais característicos do grupo estratégico analisado. Esses resultados totais estão marcados em negrito na tabela. Note-se que os construtos densidade e centralidade já foram apresentados no item anterior e, por isso, não estão nesse levantamento.

CONSTRUTO	INDICADOR	OTHON	WINDSOR	BHG	TOTAL	MÉDIA
Escopo	Amplo	5	4	4	13	4,33
	Restrito	3	2	2	7	2,33
	Global/Internacional	2	4	5	11	3,67
	Local/Regional	6	2	1	9	3,00
Acesso aos recursos	Fácil	5	3	0	8	2,67
	Difícil	3	3	0	6	2,00
Volume de recursos	Abundante	2	3	1	6	2,00
	Satisfatório	3	3	0	6	2,00
	Insuficiente	3		0	3	1,00
Força das conexões	Forte	5	4	4	13	4,33
	Média	3		1	4	1,33
	Fraca		2	1	3	1,00
Natureza das Conexões	Colaborativa	8	3	3	14	4,67
	Oportunística		3	3	6	2,00
	<i>Exploitative</i>	4	1	0	5	1,67
	<i>Explorative</i>	3	1	0	4	1,33

Tabela 17 – Resultado da Análise das Características das Ego-Redes das Empresas do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro. Fonte: elaboração própria.

A seguir, os Quadros 15 e 16 apresentam, finalmente, os resultados do levantamento sobre as principais implicações estratégicas das alianças do grupo estratégico de hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro, no sentido de constituírem-se em oportunidades e ameaças.

Dimensão	Construtos	Indicadores (Resultado)	Nível da Indústria	
			Oportunidades	Ameaças
Estrutura da Rede	Densidade	Moderada	Oportunidade Real A grande quantidade de alianças entre o grupo estratégico e os demais atores da rede de valor do setor aumentam as barreiras de entrada para da novos entrantes.	
			Oportunidade Real Como a densidade da macro ego-rede é moderada, corre-se menos risco do grupo estratégico ficar bloqueado em laços improdutivos ou com recursos indesejáveis (fenômeno "lock-in").	
			Oportunidade Potencial Ao assumir o seu papel de liderança na indústria, o grupo estratégico pode contribuir para aprimorar a eficiência da comunicação entre os membros da rede e a difusão de normas de conduta para as empresas do setor.	
	Escopo	Amplio / Global	Oportunidade Potencial Expansão da atuação do grupo estratégico por meio das alianças e parcerias globais, aumentado sua competitividade no cenário competitivo global.	
			Oportunidade Potencial Aumentar a qualidade dos serviços prestados em função das parcerias globais que trazem recursos e processos padronizados globalmente.	
	Posição & Centralidade	Central	Oportunidade Potencial Ampliar e fortalecer a rede de turismo da cidade do Rio de Janeiro abrindo acesso e estimulando atores isolados ou externos.	
Oportunidade Real Contribuir efetivamente para garantir a coordenação, o planejamento e a promoção do destino.				

Quadro 15 – Implicações Estratégicas da Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro (Parte 1).
 Fonte: elaboração própria.

Dimensão	Construtos	Indicadores (Resultado)	Nível da Indústria	
			Oportunidades	Ameaças
Membros da Rede	Identidade/status da firma global	Forte; Sucesso; Ricos; Global-Local	Oportunidade Real O perfil positivo apresentado tanto pela empresas focais quanto pelos parceiros podem influenciar a lucratividade da indústria focal.	
	Identidade/status do parceiro			
	Acesso aos e volume dos recursos dos parceiros globais	Fácil / Abundante	Oportunidade Real e Potencial O fácil acesso aos recursos dos parceiros é uma oportunidade para o desenvolvimento de relações mais intensas e duradouras entre os membros da rede. A abundância dos volumes trocados nessas relações representam uma oportunidade potencial para o desenvolvimento de inovações na indústria.	
Modalidade dos laços	Força das conexões	Forte	Oportunidade Real Aumentar a produtividade do grupo estratégico e, assim, contribuir mais efetivamente para a competitividade do destino.	Ameaça potencial O grupo estratégico ficar amarrado em relações improdutivas
		Colaborativa	Oportunidade Potencial Gerar resultados positivos para o destino no logo prazo, inclusive em relação ao seu desenvolvimento sustentável.	
	Oportunidade Real Melhorar a qualidade do serviço ofertado, abrir novas possibilidades de negócios e dar mais visibilidade ao destino.			
	Oportunidade Real Por meio das alianças colaborativas existentes influenciar políticas públicas e ações relacionadas ao turismo, visando o desenvolvimento econômico, social e ambiental do destino.			
	Exploitative		Ameaça Real Alianças <i>exploitative</i> não exploram novas oportunidades e podem limitar o desenvolvimento de inovações pelo grupo estratégico analisado, o que pode comprometer o desenvolvimento do destino.	

Quadro 16 – Implicações Estratégicas da Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico de Hotéis Líderes da Cidade do Rio de Janeiro (Parte 2).

Fonte: elaboração própria.

4.7. Implicações Estratégicas dos Fatores Macroambientais e dos Atores-Chave

Este item contempla o passo 2 da metodologia de análise estratégica adotada, denominada análise tradicional, pois não se levam em conta os fatores relacionais para a identificação das oportunidades e ameaças. A identificação das implicações dos fatores macroambientais e dos atores estratégicos – ao desempenharem os seus papéis na rede – é relevante, pois a resposta à pergunta central da pesquisa faz-se também à luz dessas informações.

4.7.1. Implicações dos Fatores Macroambientais

Seguindo as referências da metodologia de análise estratégica adotada e graficamente inspirado em Neves (2009) e Leite (2004), os Quadros 17 a 19 apresentam os resultados da investigação sobre as implicações estratégicas dos fatores macroambientais políticos, econômicos, demográficos e socioculturais. Ressalta-se que esses resultados estão baseados nas informações levantadas na pesquisa documental e na coleta de dados realizada diretamente com as empresas estudadas.

Fatores	Nível Global	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
POLÍTICOS					
Regime Político		Democrático		Oportunidade Real Cria condições favoráveis para a expansão da economia, possibilitando elaboração e implementação de planejamento estratégico de médio/longo prazo.	
Estabilidade do Governo		Estabilidade política		Oportunidade Real Aumenta a segurança e a atratividade do destino turístico. Aumenta a confiança dos investidores externos no Brasil e fortalece o mercado de capitais p/ captação de recursos.	
Regulação do Setor	Setor desregulamentado			Oportunidade Real Livre concorrência estimula o dinamismo do setor	
Segurança Pública	Instável, especialmente, em diversos países do Oriente Médio e da América Latina	Uma das questões mais críticas do país.	Altos investimentos em segurança pública com a pacificação das favelas e apoio das três esferas de poder (municipal, estadual e federal)	Oportunidade Potencial As ações na cidade do Rio de Janeiro podem aumentar a sensação de segurança do turista em relação as questões de violência urbana.	Ameaça Potencial Caso o investimento que está sendo realizado na cidade não seja suficiente e/ou efetivo comprometerá a atração de turistas ao destino e será um risco para os grandes eventos que serão realizados.
Atuação Entidades de Classe			Forte atuação da ABIH	Oportunidade Real Negociação conjunta e lobby com o governo para maiores investimentos em infra-estrutura.	
Concessão de Visto de Entrada no País		Aplicação da política de reciprocidade			Ameaça Real Especialmente em relação ao EUA, principal país emissor, reduz a atratividade do destino, pois aumenta a burocracia para a entrada dos turistas.

Quadro `17 – Implicações dos Fatores Macro-Ambientais da Indústria do Turismo (Parte 1). Fonte: elaboração própria.

Fatores	Nível Global	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
ECONÔMICOS					
Capital			Disponibilidade de recursos de financiamentos em função dos grandes eventos em que o país será sede	Oportunidade Real MTur e BNDES possuem programas de financiamento especiais para o setor hoteleiro. Fundos de investimento privados começam a financiar o setor. Atração de novos parceiros comerciais.	Ameaça Potencial Expandir a oferta sem um plano efetivo para o pós eventos.
Cenário Macro-Econômico	Crise econômica em 2008 atingiu os principais países emissores	Risco Brasil em queda, inflação controlada, maior estabilidade econômica		Oportunidade Potencial Aquecimento da economia no país faz aumentar as oportunidades e a demanda por turismo de negócios.	Ameaça Real Queda no número de turistas internacionais. Ainda há grande desigualdade social no país que gera violência e conseqüências negativas para o turismo.
Infra-Estrutura		Precisa de modernização e novas instalações			Ameaça Real São necessários melhorias nos aeroportos, estradas, transporte público, entre outros para aumentar a competitividade dos destinos turísticos no país.
Atração de Eventos		Sede de grandes eventos até 2016		Oportunidade Potencial Aumento do fluxo de turistas nos próximos anos	Ameaça Potencial Não realização de todas as obras estruturais e sociais divulgadas podem comprometer a imagem do destino.
Recursos Naturais		Abundantes		Oportunidade Real Os recursos naturais do Brasil e, especialmente, do Rio de Janeiro são atrações turísticas e fontes de vantagem competitiva.	Ameaça Potencial A gestão não-sustentável desses recursos pode comprometer umas das principais vantagens competitivas do destino.
Mão-de-obra			Pouco qualificada		Ameaça Real A pouca qualificação e a deficiência, especialmente, no conhecimento de outros idiomas para lidar com o público estrangeiro representa um séria contingência para o crescimento do setor hoteleiro e das empresas na indústria do turismo do país.
Tecnologia			Competências de gestão, gestão de projetos, uma cultura organizacional de aprendizagem e apoio do governo são fundamentais para o desenvolvimento de capacidade de acumulação tecnológica nesta indústria.	Oportunidade Real O grupo estratégico busca ser efetivo nessas competências e investem em aprimoramento tecnológico, no país, o que os dá certa vantagem competitiva.	Ameaça Real Para competir globalmente é preciso mais investimento para ser capaz de alcançar concorrentes globais experientes e tradicionais do setor hoteleiro.

Quadro 18 – Implicações dos Fatores Macroambientais da Indústria do Turismo (Parte 2). Fonte: elaboração própria.

Fatores	Nível Global	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
DEMOGRÁFICOS E GEOGRÁFICOS					
Idade da População	Envelhecimento da população mundial (principalmente países desenvolvidos).				Ameaça Potencial Mais tempo para investir em turismo de lazer, que não é o foco do grupo estratégico e diminui as margens de lucro.
Taxa de Crescimento Populacional		Taxa de crescimento populacional e urbanização crescente.		Oportunidade Real Atração de novos clientes, especialmente para os hotéis do grupo estratégico - hotéis urbanos com foco em negócios.	
Geografia Continental		Distância dos principais países Europeus.			Ameaça Real Norte e Nordeste rivalizam fortemente com o Rio de Janeiro devido ao menor tempo de trânsito de viagem para Europeus.
Geografia Urbana			Alta densidade demográfica na Zona Sul do Rio de Janeiro (área estratégica para o turismo na cidade) com falta de espaços para novos hotéis.	Oportunidade Real O grupo estratégico tem boa penetração nesta área o que minimiza o potencial de novos entrantes. Além disso, configura-se uma oportunidade de aquisições de hotéis existentes.	
			Crescimento da cidade em direção a Zona Oeste.	Oportunidade Real O grupo estratégico já atua na área, com oportunidades de crescimento e vantagens de pioneiro.	Ameaça Real Falta infra-estrutura - pouco transporte público e distante das principais atrações turísticas da cidade.
SOCIAIS E CULTURAIS					
Estrutura Social		Pouco rígida		Oportunidade Real Os brasileiro e, em especial, os cariocas são reconhecidos por sua amabilidade e liberdade social, o que permite atrair turistas de todos os tipos.	
Dinâmica Social		Intensa vida cultural		Oportunidade Real O Rio de Janeiro é reconhecido por sua vida cultural intensa, especialmente pelo Carnaval e eventos no verão.	
Idioma		Português			Ameaça Real Idioma pouco falado no mundo. Dificulta o contato com o turista estrangeiro, que pode se sentir inseguro.
Religiosidade		Convivência pacífica entre diversas religiões		Oportunidade Real Faz com que turistas de diferentes religiões sintam-se à vontade no destino.	

Quadro 19 – Implicações dos Fatores Macroambientais da Indústria do Turismo (Parte 3). Fonte: elaboração própria.

4.7.2. Implicações dos Atores Estratégicos da Rede de Valor

Ainda conforme as referências da metodologia de análise estratégica adotada e graficamente inspirados em Neves (2009) e Leite (2004), os Quadros 20 a 23 apresentam os resultados da investigação sobre as implicações, em termos de oportunidades de ameaças, dos atores da rede de valor do grupo estratégico pesquisado ao desempenharam seus papéis na macro *ego-rede* estudada. Sublinha-se que os resultados aqui apresentados estão baseados nas informações levantadas na pesquisa documental e nas entrevistas e questionários respondidos pelas empresas estudadas.

ATORES E PAPÉIS	CARACTERIZAÇÕES	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		REAL	POTENCIAL	REAL	POTENCIAL
NOVOS ENTRANTES					
Economias de escala	O pertencimento a redes de hotéis aumenta as economias de escala no setor	X			
Diferenciação de produtos	Na categoria de hotéis de luxo voltados a negócios a diferenciação é relativamente baixa			X	
Necessidade de capital	Necessidade de grandes investimentos aumenta as barreiras de entrada a novos entrantes. Por outro lado, o cenário de grandes investimento pode estimular a entrada de novos entrantes.				X
Propriedade tecnológica	Inexistente, em serviços a capacidade tecnológica é medida pela inovação em processos				X
<i>Know-how</i>	Conhecimento da necessidade dos clientes, do mercado e de como oferecer os serviços é fundamental no setor, inibindo novos entrantes	X			
Acesso favorável a matérias-primas	Pouca dificuldade de aquisição, com exceção de mão-de-obra qualificada				X
Localização geográfica	Atributo muito importante no turismo e, como consequência, especialmente no Rio de Janeiro, aumenta as barreiras de entrada	X			
Vantagens de custos advindas de curva de aprendizado	Muito necessária para diferencia-se em qualidade de serviços	X			
Regulação governamental à entrada	Inexistente			X	
Custos de mudanças dos consumidores	Médio desde que se ofereçam os mesmo padrões de hospedagem e localização				X
Acesso a canais de distribuição	Difícil, os distribuidores, especialmente, agências de viagem, já possuem uma ampla oferta para distribuição	X			

Quadro 20 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo (Parte 1). Fonte: elaboração própria.

ATORES E PAPÉIS		CARACTERIZAÇÕES		OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
				REAL	POTENCIAL	REAL	POTENCIAL
COMPETIDORES							
Quantidade de competidores	Alta. Setor vive momento de expansão com consolidação com redes comprando hotéis independentes					X	
Caracterização dos competidores	Competição cordial localmente, maior entre as redes hoteleiras e globalmente			X			
Velocidade de crescimento da indústria	Alta e com expectativas de acelerar mais	X					
Intensidade dos custos fixos	Alta especialmente pela compra de ativos caros e intensa necessidade de mão-de-obra					X	
Características de diferenciação do produto ou custos de mudança	Baixa diferenciação, esta é feita nos detalhes de cada serviço prestado	X					
Intensidade incremental do aumento da capacidade	Moderada. Indústria fortemente marcada pela sazonalidade, mas com necessidade de ampliação da oferta devido aos grandes eventos no país				X		
Diversidade do comportamento dos competidores	Moderada em termos de estratégias de expansão				X		
Intensidade do comprometimento estratégico	Moderada				X		
Intensidade das barreiras de saída	Alta pelos altos investimentos de capital					X	

Quadro 21 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo (Parte 2). Fonte: elaboração própria.

ATORES E PAPÉIS	CARACTERIZAÇÕES	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		REAL	POTENCIAL	REAL	POTENCIAL
FORNECEDORES					
Grau de concentração dos fornecedores	Baixa para fornecedores de insumos em geral que não necessitam de alta especialização e Alta no caso dos fornecedores/distribuidores de clientes como as agências de viagem		X		
Existência de substitutos aos insumos/serviços	Baixa, especialmente no caso de hotéis voltados para negócios			X	
Importância do insumo/serviço para o processamento do	Alta pois são produtos de necessidade básica e para oferecer diferenciais no serviço ofertado			X	
Diferenciação do insumo/serviço	Média para hotéis de luxo que precisam de produtos (roupa de cama, alimentos, bebidas) de alta qualidade				X
Custo de mudança para o comprador	Alto pois são insumos/serviços de primeira necessidade			X	
Capacidade de integração para frente dos fornecedores	Média em relação às agências de viagem e devido a necessidade de foco na qualidade do serviço		X		

Quadro 22 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo (Parte 3). Fonte: elaboração própria.

ATORES E PAPÉIS	CARACTERIZAÇÕES	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		REAL	POTENCIAL	REAL	POTENCIAL
CLIENTES (CORPORATIVOS E PESSOAS FÍSICAS)					
Grau de concentração	Baixo, muito pulverizado globalmente		X		
Participação do produto/serviço nos custos dos clientes	Média, depende dos clientes que tem necessidades diversas de hospedagem				X
Custo de mudança para o cliente	Médio, pois a localização e a estrutura dos hotéis é muito importante para os clientes				X
Importância do produto/serviço para a qualidade final do	Média. A qualidade do serviço é um diferencial importante para a venda de hospedagem, mas não há tanta diferenciação entre hotéis de mesma categoria	X			
Capacidade de integração para trás	Baixo, os clientes em geral são de setores diversos fora do escopo de atuação dos hotéis				X
Volume de informação detido pelo cliente	Alto			X	
SUBSTITUTOS					
Meios alternativos de hospedagem	Baixa para os hotéis líderes com foco em negócios	X			
COMPLEMENTORS					
Complementaridade de competências	Alta pois o produto turístico é o conjunto de diferentes ofertas de produtos/serviços oferecidos aos clientes	X			
Intensidade das alianças	Moderada	X			

Quadro 23 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo (Parte 4). Fonte: elaboração própria.