

## 5 Discussão dos Resultados

Neste capítulo, discutem-se os principais resultados da pesquisa. Para tanto, cabe lembrar sua pergunta central:

Quais são as implicações, em termos de oportunidades e ameaças, das alianças do grupo estratégico de hotéis líderes do Rio de Janeiro para o turismo dessa cidade com vistas ao seu desenvolvimento socioeconômico em um cenário de crescente globalização?

A resposta à pergunta central da pesquisa requer uma comparação entre as oportunidades e ameaças identificadas no capítulo anterior sob as óticas relacional e tradicional. A partir dessa confrontação, as implicações estratégicas consideradas mais relevantes das alianças do grupo estratégico de hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro, no sentido de revelarem novos *insights* para a análise, são apresentadas nos Quadros 24 e 25.

Análise Tradicional	Análise Relacional	Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor		
<p><b>1) Oportunidade Real</b> A estabilidade política e econômica do país 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 e possibilita a elaboração e a implementação de planejamento estratégico de médio/longo prazo.</p>	<p><b>1) Oportunidade Real</b> A posição central do grupo estratégico na rede de turismo da cidade do Rio de Janeiro contribui para garantir a coordenação, o planejamento e a promoção do destino.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p><b>2) Oportunidade Real</b> Livre concorrência estimula o dinamismo do setor.</p>	<p><b>2) Oportunidade Potencial</b> A atuação do grupo estratégico por meio de alianças e parcerias de escopo amplo, podem aumentar a sua competitividade no cenário competitivo, inclusive global.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p><b>3) Oportunidade Potencial</b> As ações do governo na cidade do Rio de Janeiro podem aumentar a sensação de segurança do turista em relação as questões de violência urbana.</p>	<p><b>3) Oportunidade Potencial</b> As alianças colaborativas desenvolvidas pelo grupo estratégico com os atores de sua rede de valor podem gerar resultados positivos para o destino no longo prazo, inclusive em relação ao seu desenvolvimento sustentável.</p>	<b>OPORTUNIDADE POTENCIAL</b>
<p><b>4) Ameaça Potencial</b> Caso os investimentos que estão sendo realizado na cidade não sejam suficientes e/ou efetivos comprometeram a atração de turistas ao destino e será um risco para os grandes eventos que serão realizados.</p>	<p><b>4) Oportunidade Real</b> Por meio das alianças colaborativas existentes, o grupo estratégico pode influenciar políticas públicas e ações relacionadas ao turismo, visando o desenvolvimento econômico, social e ambiental do destino.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p><b>5) Ameaça Real</b> A burocracia para retirada do visto brasileiro, especialmente em relação ao EUA, principal país emissor, reduz a atratividade do destino, pois aumenta a dificuldade para a entrada de turistas.</p>	<p><b>5) Oportunidade Real</b> As alianças colaborativas de escopo mais amplo e global permitem ao grupo estratégico não ficar dependente de turistas de países com os quais o Brasil aplica a reciprocidade em relação ao visto de entrada.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p><b>6) Ameaça Potencial</b> Expandir a oferta hoteleira sem um plano efetivo para o pós eventos - Copa do Mundo e Olimpíadas.</p>	<p><b>6) Oportunidade Real</b> As alianças colaborativas do grupo estratégico permitem uma melhoria no serviço ofertado, abre novas possibilidades de negócios e aumenta a visibilidade do destino de forma garantir a atratividade da demanda após os grandes eventos no país.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p><b>7) Oportunidade Potencial</b> Aumento do fluxo de turistas nos próximos anos.</p>	<p><b>7) Oportunidade Real</b> O perfil positivo apresentado pelos membros da macro-ego rede pesquisada podem influenciar a lucratividade da indústria ao aproveitar o aumento do fluxo de turistas previsto para os próximos anos.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p><b>8) Ameaça Potencial</b> A gestão não-sustentável dos recursos naturais do destino pode comprometer uma de suas principais vantagens competitivas.</p>	<p><b>8) Oportunidade Potencial</b> Ao assumir seu papel de liderança, o grupo estratégico pode contribuir para aprimorar a eficiência da comunicação entre os membros da rede e a difundir normas de conduta para as empresas do setor visando a conservação do patrimônio natural do destino.</p>	<b>OPORTUNIDADE POTENCIAL</b>

Quadro 24 – Confrontação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional e relacional (Parte 1). Fonte: elaboração própria.

Análise Tradicional	Análise Relacional	Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor		
<p>9) <b>Ameaça Real</b> 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.</p>	<p>9) <b>Oportunidade Real</b> As conexões fortes da macro-ego rede pesquisada podem contribuir para aumentar a produtividade do grupo estratégico e, assim, contribuir mais efetivamente para a competitividade do destino.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p>10) <b>Ameaça Real</b> Para competir globalmente, o grupo estratégico precisa continuar investir alto para ser capaz de alcançar concorrentes globais experientes e tradicionais do setor hoteleiro.</p>	<p>10) <b>Oportunidade Potencial</b> As parcerias globais existentes podem ser reforçadas e estimuladas para aumentar a quantidade de serviços prestados e para trazer para o grupo estratégico processos padronizados globalmente que podem gerar economias para ele chegar e manter uma posição competitiva no nível dos concorrentes globais.</p>	<b>OPORTUNIDADE POTENCIAL</b>
<p>11) <b>Ameaça Potencial</b> Necessidade de grandes investimentos, de conhecimento do mercado, de economias de escala e de localização geográfica são barreiras de entrada a novos entrantes no setor hoteleiro, mas a oferta de investimento divulgada devido aos grandes eventos, pode estimular a entrada de novos concorrentes.</p>	<p>11) <b>Oportunidade Real</b> A densidade da macro ego-rede pesquisada, em função da grande quantidade de alianças estabelecidas entre os atores, representam vantagens competitivas para o grupo estratégico e, conseqüentemente, barreiras de entrada a novos entrantes.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p>12) <b>Ameaça Real</b> A quantidade de competidores é alta no setor, que vive momento de expansão com consolidação pelas redes comprando hotéis independentes.</p>	<p>12) <b>Oportunidade Real</b> A centralidade do grupo estratégico na indústria do turismo do Rio de Janeiro demonstra que ele tem vantagens de pioneiros e capacidade de investimento para competir no cenário apresentado.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p>13) <b>Ameaça Real</b> Baixa existência de insumos/serviços substitutos, especialmente no caso de hotéis superiores voltados para negócios.</p>	<p>13) <b>Oportunidade Potencial</b> A abundância dos recursos trocados as relações ente os parceiros representam uma oportunidade para o desenvolvimento de inovações na indústria de forma a mitigar a ameaça de escassez de insumos/serviços específicos.</p>	<b>OPORTUNIDADE POTENCIAL</b>
<p>14) <b>Oportunidade Potencial</b> Grau de concentração dos clientes é baixo, muito pulverizado globalmente.</p>	<p>14) <b>Oportunidade Real</b> A amplitude e a extensão das alianças do grupo estratégico ao nível global permite ao grupo estratégico atuar de maneira mais competitiva no cenário global, aumentando sua capacidade de atração de clientes em diversas partes do mundo.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>
<p>15) <b>Ameaça Potencial</b> Custo de mudança para o cliente é médio, pois a localização e a estrutura dos hotéis é muito importante nesse setor.</p>	<p>15) <b>Oportunidade Real</b> As alianças colaborativas, inclusive em alguns casos com concorrentes, permitem ao grupo estratégico ter uma abrangência geográfica e uma estrutura que atendem aos clientes mais exigentes.</p>	<b>OPORTUNIDADE REAL</b>

Quadro 25 – Confrontação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional e relacional (Parte 2). Fonte: elaboração própria.

Pela análise dos Quadros 24 e 25, é possível apreender que a maioria das ameaças reveladas pela análise tradicional é neutralizada pela visão estratégica relacional. A seguir comenta-se brevemente cada um dos itens apresentados acima.

O item (1) está relacionado com a estabilidade política e econômica alcançada pelo Brasil, especialmente na última década (THE ECONOMIST, 2009), representando para o setor produtivo brasileiro oportunidades de investimento e planejamento de longo prazo que há muito tempo não eram possíveis no país. Na visão relacional, esse fato também é percebido como uma oportunidade real pela posição central do grupo estratégico que lhe permite contribuir efetivamente para a coordenação, o planejamento e a promoção do destino como esse grupo tem feito por meio de suas alianças com as entidades governamentais e de classe.

O item (2) é o único em que a análise tradicional se sobrepõe à visão relacional. Isso porque a livre concorrência é sempre vista como uma oportunidade para as empresas desenvolverem competências competitivas mais efetivas. Entretanto, pela visão relacional, essa oportunidade é potencial, pois, no caso da competição no nível global, as alianças desenvolvidas podem contribuir de maneira ainda mais concreta para esse objetivo em relação, por exemplo, a auxiliar as empresas a se expandirem mais efetivamente globalmente.

No item (3), a análise das implicações estratégicas é equivalente tanto na visão relacional quanto na tradicional. As ações divulgadas pelo governo do Rio de Janeiro são oportunidades potenciais de aumentar a sensação de segurança do turista em relação às questões de violência urbana (LOUREIRO, 2009), assim como as alianças colaborativas desenvolvidas na macro *ego-rede* pesquisada podem gerar resultados positivos para o destino no longo prazo. Entre as ações já desenvolvidas, destacam-se as de capacitação e absorção de mão de obra de comunidades no entorno dos empreendimentos, as quais geram opção de trabalho e renda para essa população, reportadas nas entrevistas.

O item (4) diz respeito ao risco que o Rio de Janeiro corre, enquanto destino, de não conseguir cumprir o planejamento de investimentos divulgado para modernizar sua estrutura turística e reduzir a violência urbana (ROCHA, 2010, LOUREIRO, 2009). Na ótica relacional, essa ameaça potencial é mitigada à luz da oportunidade real constituída pelos fortes laços do grupo estratégico com as

entidades de classe e governamentais. Esses relacionamentos já vêm apresentando resultados nesse sentido, como ocorreu com a participação do grupo na discussão sobre as alterações da legislação para a construção de novos hotéis na cidade (RÖTZSCH, 2009).

O item (5) está relacionado à queixa dos executivos entrevistados a respeito dos entraves criados pelo governo brasileiro à entrada de turistas de países emissores de grande impacto no mercado, especialmente os Estados Unidos. Entretanto, ao adotarem uma visão estratégica relacional, esses dirigentes perceberão que as alianças globais por eles estabelecidas, especialmente com os grandes clientes globais que fazem a distribuição da demanda mundial, minimizam o risco de dependência dos países com os quais o Brasil aplica os princípios de reciprocidade para emissão de visto.

O item (6) refere-se ao risco potencial de as empresas hoteleiras, ao aproveitarem as oportunidades de financiamentos especiais criadas em função dos grandes eventos que serão sediados no Brasil, gerarem uma oferta maior do que a demanda futura real (GOLDBERG, 2010; ALMEIDA & NOGUEIRA, 2011). Entretanto, conforme reforça a literatura, os laços fortes e colaborativos do grupo estratégico pesquisado constituem uma oportunidade real para alavancar a divulgação do destino de forma a manter um nível superior de demanda, gerando novas oportunidades de negócios, como outros eventos de grande porte que ocorrerão no país como os Jogos Militares, em 2011, e Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, em 2012.

No item (7), a oportunidade potencial do aumento da demanda turística no Brasil, com previsão de aumentar em 30% até 2016 (JORNAL DE TURISMO, 2011), é transformada em uma oportunidade real, pela ótica relacional. Isso porque o perfil de sucesso apresentado pelos membros da macro *ego-rede* pesquisada demonstra competência para aproveitar o aumento do fluxo de turistas previsto para os próximos anos, podendo influenciar a lucratividade da indústria ao serem capazes de entregar serviços de qualidade superior.

O item (8) trata da ameaça potencial da não preservação de uma das maiores vantagens competitivas do destino Rio de Janeiro, que é o seu patrimônio natural. As empresas do grupo estratégico pesquisado demonstram, em suas páginas institucionais na Internet, que têm políticas e realizam ações de redução de impactos ambientais em suas operações. Logo, pela visão relacional, ao

assumirem os seus papéis de liderança na rede da indústria do turismo da cidade, o grupo estudado pode potencialmente contribuir para aprimorar e difundir normas de conduta para as empresas do setor visando à conservação do meio ambiente do destino, neutralizando assim a ameaça potencial acima mencionada.

O Item (9) engloba a questão da falta de capacitação da mão de obra brasileira, especialmente no conhecimento de outros idiomas, o que compromete a expansão das empresas do setor hoteleiro. Por meio de suas alianças colaborativas, o grupo estratégico minimiza essa ameaça ao desenvolver, juntamente com entidades governamentais e de classe, programas de capacitação como cursos técnicos e de idiomas (ABIHONLINE, 2010).

No item (10), a capacidade do grupo estratégico de competir globalmente é percebida como uma ameaça real, devido às empresas não apresentarem, conforme já exposto, uma postura de expansão global clara. No entanto, o fato de as empresas terem alianças globais minimiza essa ameaça uma vez que os recursos trazidos por essas parcerias, como processos padronizados globalmente, conhecimento de mercados e divulgação das marcas, podem gerar economias na eventual busca do grupo por conquistar e manter uma posição competitiva no nível dos concorrentes globais.

O item (11) apresenta a ameaça potencial de novos entrantes no setor hoteleiro pela visão tradicional, que é mitigada quando se adota a perspectiva relacional. Os novos entrantes constituem uma ameaça potencial, na análise tradicional, devido à oferta de investimentos para o setor hoteleiro em função dos grandes eventos que ocorrerão no Brasil, minimizando a necessidade de grandes investimentos de capital, o que é uma forte barreira de entrada desse setor. Na perspectiva relacional, a densidade da rede de alianças do grupo estratégico de hotéis cria barreiras que dificultam a entrada de novos *players* no curto prazo e assim neutralizam sua ameaça.

O item (12) faz referência à outra ameaça tradicional neutralizada por uma característica relacional. Trata-se da ameaça criada pelo alto grau de rivalidade em função do grande número de concorrentes no setor, que vive um momento de maior dinamismo com expansões e consolidações (JORNAL DE TURISMO, 2010). A análise relacional verificou que essa ameaça é neutralizada pela posição central que o grupo estratégico ocupa na macro *ego-rede* pesquisada, na medida

em que a centralidade traz ao grupo vantagens de pioneiro bem como capacidade de investimento para assegurar sua vantagem competitiva no setor.

O item (13) apresenta a ameaça real referente aos insumos/serviços utilizados por hotéis superiores voltados para negócios. Apesar de não utilizar insumos/serviços extremamente escassos ou demasiadamente inovadores tecnologicamente, o grupo estratégico precisa oferecer serviços e produtos de qualidade acima do padrão por ser de uma categoria de hotéis superiores. Isso faz com que o número de fornecedores disponíveis para atendê-los seja reduzido. Na visão relacional, por sua vez, essa ameaça é neutralizada pela reportada abundância dos recursos trocados nas relações com os parceiros, que representam uma oportunidade potencial para o desenvolvimento de inovações na indústria de forma a mitigar ameaças de escassez de insumos/serviços específicos.

A oportunidade potencial da baixa concentração de clientes percebida pela visão tradicional, no item (14), é alavancada pela perspectiva relacional, no sentido de que a amplitude e a extensão global das alianças do grupo estratégico lhe permitem atuar de maneira mais competitiva no cenário globalizado, aumentando sua capacidade de atração de clientes em diversas partes do mundo.

Finalmente, o item (15) trata da ameaça potencial, pela visão tradicional, do custo de mudança para o cliente, uma vez que, como visto na literatura, localização e estrutura dos hotéis são importantes atributos nesse mercado. No caso do grupo estratégico pesquisado, essa ameaça é neutralizada pela existência de alianças colaborativas, inclusive em alguns casos com concorrentes, que proporcionam uma abrangência geográfica e uma estrutura possível de atender aos mais exigentes clientes.

Os resultados discutidos até aqui mostram as diversas oportunidades, reveladas pela análise relacional, que o grupo estratégico pesquisado tem para contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento do Rio de Janeiro por meio de sua indústria turística.

Entretanto, para aprofundar a discussão no que concerne ao desenvolvimento socioeconômico da cidade do Rio de Janeiro por meio do turismo, evoca-se a questão intermediária 10:

Dadas as suas características, o perfil do grupo estratégico focado tem o potencial de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas pelas suas

alianças, bem como pelos fatores macroambientais para contribuir para a indústria do turismo com vistas a alavancar o desenvolvimento socioeconômico da cidade do Rio de Janeiro?

Nesse sentido, de acordo com os resultados levantados, notadamente relativos à postura estratégica, ao desempenho econômico-financeiro e à rede de relacionamentos, vê-se que o grupo estratégico tem características que lhe permitem realizar seu potencial de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas pelas suas alianças reveladas por esta pesquisa. Entretanto, para isso é necessário que o grupo mantenha sua posição de liderança no setor e assuma seu papel central estratégico na rede mais ampla formada pela indústria do turismo da cidade do Rio de Janeiro.

Dessa forma, o grupo estratégico, ao realizar seu potencial de capitalização das oportunidades reveladas, pode influenciar os outros atores da rede formada pela indústria do turismo do Rio de Janeiro para adotarem e compartilharem práticas e normas que levem em conta a preservação do patrimônio ambiental da cidade, assim como estimulem o desenvolvimento do capital social com vistas a contribuir tanto para a geração de emprego e renda quanto para a capacitação da força de trabalho local de modo que o destino tenha competências para, no médio e longo prazo, competir de forma mais eficaz no mercado global.

A inferência acima, relacionada à capacidade de competição global, encaminha a última questão ainda a ser discutida, no sentido de contribuir para resposta da pergunta central da pesquisa. Essa diz respeito à atuação do grupo estratégico no contexto globalizado.

Como apresentado no capítulo anterior, as estratégias globais das três empresas pesquisadas têm diferenças significativas, pois, nesse aspecto, elas apresentam escopos de atuação bastante distintos. Enquanto a Othon tem atuação em diversos países, o BHG atua em nível nacional e a Windsor localmente. Por esse motivo, não foi possível identificar a estratégia global do grupo estratégico pesquisado nos termos do referencial teórico adotado.

Entretanto, a pesquisa revelou uma característica interessante de atuação global semelhante em todas as empresas pesquisadas. Diz respeito a uma atuação baseada em relacionamentos com empresas parceiras globais, seja em relações mais intensas como franquia da marca quanto em acordos comerciais e de

*marketing*. Em comum, essas alianças estratégicas visam à captação de clientes e são fundamentais para as empresas na disputa pela demanda do mercado global.

Nesse sentido, pode-se dizer que, no caso de empresas hoteleiras, além dos tipos de estratégias globais apresentados pela literatura pesquisada, é pertinente aquele referente não a uma atuação direta da empresa em outros países, mas sim a uma atuação indireta, por meio de alianças, para a captação de clientes para uso dos serviços no local de origem da empresa e não no local de origem do cliente.