Revista de Gestão e Secretariado
E-ISSN: 2178-9010
gestoreditorial@revistagesec.org.br
Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo
Brasil

Piscopo, Marcos Roberto
GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS A PARTIR DA REDE DE VALOR
Revista de Gestão e Secretariado, vol. 2, núm. 3, julio-diciembre, 2012, pp. 127-152
Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641690008

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Revista de Gestão e Secretariado

Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC
e-ISSN: 2178-9010
DOI: 10.7769/gesec.v3i2.151
Organização: SINSESP
Editor Científico: Cibele Barsalini Martins
Avaliação: *Double Blind Review* pelo SEER/OJS
Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS A PARTIR DA REDE DE VALOR

STRATEGIC MANAGEMENT OF EVENTS THROUGH THE VALUE NET

Marcos Roberto Piscopo
Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP
Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE
E-mail: **mpiscopo@uninove.br** (Brasil)

Data de recebimento do artigo: 09/09/2012

Data de aceite do artigo: 27/11/2012

(cc) BY

GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS A PARTIR DA REDE DE VALOR

RESUMO

A produção de eventos contempla especialmente as fases de planejamento e execução e, depende do envolvimento de várias partes. Dessa forma, este artigo visa analisar as possibilidades de aplicação de estratégias baseadas na rede de valor às empresas produtoras de eventos. Para conduzir essa análise, adotou-se o Modelo Delta, visto que essa abordagem considera o escopo expandido da empresa e suas relações com os demais atores da rede de valor. Trata-se de um estudo de caso único, efetuado em uma empresa produtora de eventos cujas atividades são desempenhadas por meio de uma rede de valor. Os resultados demonstram que as estratégias baseadas na rede de valor apresentam consistência com as atividades de planejamento e produção de eventos. Adicionalmente, constatou-se que essas estratégias representam um meio potencial para o estabelecimento de diferenciais competitivos que são difíceis de ser imitados pelos concorrentes.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Setor de Eventos; Rede de Valor.

STRATEGIC MANAGEMENT OF EVENTS THROUGH THE VALUE NET

ABSTRACT

Event production mainly encompasses the planning and execution phases and depends on the appropriate involvement of several parties. This article aims at analyzing the possibilities of applying strategies based upon the value net to the event industry. To carry out this analysis, I employed the Delta Model since this approach considers the firm's expanded scope and its interactions with other value net actors. A case study has been conducted in an event production company whose activities are regularly performed through a value net. Findings show that strategies based upon the value net are consistent with the event planning and execution activities. Moreover, I found that these strategies may be a means by which to have competitive edges that competitors will hardly imitate.

Keywords: Strategic Management; Event Industry; Net Value.

(cc) BY

1 INTRODUÇÃO

A conscientização sobre as necessidades do maior desenvolvimento do setor de eventos tem mobilizado as iniciativas pública e privada para criar a infraestrutura e os serviços necessários aos participantes dos eventos. Assim, investe-se na modernização de aeroportos e centros de convenções e na construção de hotéis, restaurantes e lojas, apenas para citar alguns desses esforços. Nota-se, portanto, que os eventos apresentam grande potencial para influenciar o a demanda de produtos e serviços em uma dada região e, consequentemente, alavancar o crescimento desta. No caso do Brasil, além dos grandes eventos que foram captados, como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, destacam-se também vários eventos culturais, políticos e negócios, como por o exemplo, o Festival SWU, a Rio+20 etc.

As empresas organizadoras de eventos são prestadoras de serviços que planejam e produzem eventos. Este campo de atuação tem apresentado crescimento elevado nos últimos anos e ótimas perspectivas de expansão. Os cenários favoráveis ao desenvolvimento desse setor despertam grande interesse de profissionais, empresas e instituições educacionais. Apesar disso, a base de conhecimento sobre a gestão estratégica das organizações que atuam nessa indústria ainda pode ser considerada reduzida. Segundo Giacaglia (2004), além de ser escassa a literatura sobre eventos, o mercado não recebe a devida atenção, apesar das ótimas perspectivas de crescimento. Assim, as empresas produtoras de eventos buscam aprimorar seus conhecimentos e práticas de gestão a partir das áreas de turismo, hotelaria e administração.

Tratando-se de um setor que ainda se encontra em processo crescente de estruturação, observa-se o surgimento de várias oportunidades e desafios, os quais não se restringem às empresas, mas envolvem também seus profissionais. Dessa forma, o papel do organizador de eventos ganha importância estratégica na cadeia produtiva desse setor, exigindo profissionalização e competência para gerir os projetos e as empresas que os abrigam.

A dinâmica competitiva da indústria de eventos vai além da tradicional relação entre compradores, fornecedores e concorrentes, muito estudada por meio da abordagem da organização industrial, protagonizada por Porter (1980, 1985). A produção de eventos envolve vários atores que, em muitas situações, necessitam atuar de forma colaborativa, constituindo uma rede de valor. Dessa forma, além dos compradores, fornecedores e concorrentes, incluem-se também os complementadores, que segundo Brandenburger e Nalebuff (1996) e Hax e Wilde II (2001), são partes que tornam a oferta da empresa mais atrativa. Para otimizar o envolvimento desse grupo de participantes, é preciso

(cc) BY

considerar a possibilidade de, simultaneamente, competir e cooperar, ou seja, coopetir (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Dowling, Roering, Carlin, & Wiesneski, 1996; Lado, Boyd, & Hanlon, 1997).

Diante da relevância da rede valor para a competitividade das empresas produtoras de eventos e da necessidade de expansão da base de conhecimento sobre gestão estratégica dessas organizações, nota-se a existência de uma lacuna com referência às suas estratégias de negócios. Portanto, o presente trabalho visa analisar se, e como, as empresas produtoras de eventos adotam estratégias baseadas na rede de valor.

Este trabalho está estruturado em seis partes. Nesta parte, contextualiza-se o tema e apresenta-se o objetivo do estudo. A segunda parte envolve a revisão teórica sobre gestão de eventos e estratégias baseadas na rede de valor. Na parte três, demonstram-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa de campo. A quarta parte apresenta o setor de eventos e a organização estudada. Na quinta parte conduz-se a análise dos resultados e discutem-se seus significados. Na última parte, relatam-se as conclusões, as limitações e as possibilidades de novos estudos.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO DE EVENTOS

Um evento representa um acontecimento e, desde a Antiguidade, é caracterizado pela grande quantidade de pessoas envolvidas tanto no planejamento e organização quanto na participação, e resulta do costume de as pessoas se reunirem para discutir assuntos de interesse coletivo (Matias, 2001). Ferreira (1975, p. 593) define evento como: "acontecimento, sucesso". Ocorre que essa definição é bastante vaga e permite várias interpretações. Para Melo Neto (1999, p. 20), "evento é qualquer fato que pode gerar sensação e, por isso, ser motivo de notícia (seja de cunho interno ou externo)". O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac (2000, p. 11) define evento como "qualquer acontecimento que foge à rotina, sempre programado para reunir um grupo de pessoas". Observa-se que tais definições se limitam aos pontos básicos dos eventos. Entretanto, Britto e Britto (2002, p. 14) abordam aspectos estratégicos e definem evento como "a soma de esforços e ações planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo". Nota-se que não existe uma definição de evento universalmente aceita, mas identifica-se a necessidade de uma gestão profissional de cada evento dentro da própria empresa.

(cc) BY

A literatura sobre eventos permite a identificação de várias classificações dos eventos, as quais apresentam semelhanças e diferenças entre si. Allen *et al*. (2003) abordam os eventos especiais, classificando-os como megaeventos e eventos de marca. Getz (1997, p. 6) declara que "megaeventos, por sua grandiosidade ou significado, são aqueles que produzem níveis extraordinariamente altos de turismo, cobertura de mídia, prestígio ou impacto econômico para a comunidade local ou de destino". Quanto aos eventos de marca, Ritchie (1984, p. 2) os define como "eventos grandes de caráter extraordinário ou periódico e duração limitada, desenvolvidos primordialmente para ampliar a conscientização, o apelo e a lucratividade de um destino turístico a curto e/ou longo prazos". Para Getz (1997, p. 5-6) "o termo evento famoso é usado para descrever um evento periódico que possui um significado tal, em termos de tradição, apelo, imagem ou publicidade, que proporciona ao local, à comunidade ou ao destino anfitrião uma vantagem competitiva".

Cesca (1997) propõe que, do ponto de vista das organizações, é possível categorizar os eventos como institucionais e promocionais (comerciais). Zanella (2003) sugere uma classificação ampla, na qual os eventos estão divididos em: comerciais, culturais, sociais, artísticos, gastronômicos, esportivos, políticos, históricos, religiosos, científicos ou técnicos. Segundo Andrade (2002), os eventos podem ser agrupados conforme sua abrangência e sua temática. Outras classificações mais completas e detalhadas foram sugeridas por vários autores, entre os quais: Martin (2003); Britto e Britto (2002); Senac (2000); Matias (2001); Tenan (2002); Melo Neto (1999); e Giacaglia (2004).

Diferentes tipos de eventos envolvem diferentes públicos, os quais demandam produtos e serviços que variam conforme suas necessidades e desejos. Por força da ampla dimensão da cadeia de produção de um evento, que pode abranger desde poucos fornecedores até centenas ou milhares de envolvidos, é absolutamente necessário compreender as diferenças existentes entre os diversos tipos de eventos. A análise das classificações sugeridas pelos estudiosos da área de eventos não demonstra a existência de consenso total entre os autores; contudo não são mutuamente excludentes.

No Brasil, a indústria de eventos teve origem antes da chegada da Família Real. Dados do Ministério da Indústria e Comércio indicam que foram organizadas algumas feiras semelhantes àquelas realizadas na Idade Média, onde os comerciantes armavam barracas com a finalidade de vender seus produtos. O primeiro evento brasileiro que apresenta registros foi um baile de carnaval realizado no ano de 1840, que teve muita relevância pois até aquele momento o país não tinha

(cc) BY

experiência em organização de eventos. Entretanto, a consolidação do país como organizador de feiras somente foi atingida com a realização da Exposição Internacional do Centenário, em 1922, cujo objetivo era celebrar o Centenário da Independência do Brasil (Matias, 2001).

O crescimento e a evolução do setor de eventos brasileiro impulsionaram a criação de alguns órgãos profissionais relacionados às atividades das organizações, empresas e profissionais envolvidos com a área de eventos. Os principais órgãos criados foram: Empresa Brasileira de Turismo (Embratur); Associação Brasileira de Empresas de Eventos (Abeoc); Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras – Abraccef; Sindicato de Empresas de Promoção, Organização e Montagem de Feiras, Congressos e Eventos do Estado de São Paulo (Sindiprom; Sindieventos); União Brasileira dos Promotores de Feiras (Ubrafe); e Fórum Brasileiro dos Convention & Visitors Bureaux (FBC&VB).

A realização de eventos provoca uma série de impactos, alguns positivos e outros negativos. A empresa organizadora de eventos precisa estudar os possíveis impactos e gerenciar os eventos de forma que os resultados a serem atingidos sejam satisfatórios para todas as partes envolvidas. Os impactos dos eventos podem ser classificados da seguinte forma: (a) sociais e culturais; (b) físicos e ambientais; (c) políticos; e (d) turísticos e econômicos. Destaca-se que a importância do impacto varia de acordo com o tipo de evento, entretanto, nenhum impacto deve ser descartado. Ressalta-se, ainda, que diferentes impactos exigem diferentes avaliações, o que confere elevado grau de complexidade à sua análise. Para alcançar os objetivos do evento, é necessário que haja um equilíbrio entre os impactos positivos e negativos decorrentes dele, os quais devem ser identificados, descritos e gerenciados pelo gerente do evento (Allen *et al*., 2003).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS

O desenvolvimento da indústria de eventos exige uma gestão mais eficiente dos processos de planejamento e execução, para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, associada à otimização dos recursos, condição necessária, entretanto não suficiente, à obtenção de retornos financeiros acima da média do mercado. A dinâmica dos cenários competitivos deixa clara a necessidade de a empresa se posicionar estrategicamente no mercado.

O processo de gerenciamento estratégico de eventos envolve identificar a situação atual na qual o evento se encontra e quais os mecanismos necessários à implementação das estratégias escolhidas (Thompson, 1997; Allen *et al*., 2003). Segundo Watt (2004), um evento de sucesso contempla vários atributos, dentre os quais se destacam: apoio político, atenção aos detalhes,

(cc) BY

avaliação e controle, motivação, tomada de decisões de forma eficiente, gerenciamento adequado, bom relacionamento interpessoal, capacidade de responder às mudanças, criatividade e inovação, liderança, comprometimento dos envolvidos, atuação em equipe, planejamento logístico, entre outros.

Martin (2003) declara que a realização de um evento depende de planejamento e organização. O delineamento do processo de planejamento estratégico de eventos deve incluir as seguintes etapas: definição de propósito, visão de missão; estabelecimento de metas e objetivos; análise da situação; identificação das estratégias alternativas; avaliação e seleção das estratégias; desenvolvimento de planos operacionais e de seus respectivos sistemas de controle; e avaliação do evento e *feedback* (Allen *et al*., 2003). Para Goldblatt (1997), o processo de desenvolvimento do conceito de evento envolve os cinco W's, que representam: por que (*why*), quem (*who*), quando (*when*), onde (*where*) e o que (*what*); cuja identificação é importantíssima para o sucesso do evento e para a satisfação dos envolvidos.

A administração estratégica de eventos pode ser realizada de duas formas. Uma delas é a gestão do evento pelas áreas funcionais da organização. Nesse caso, o evento pode ser gerenciado considerando-se sua evolução nas áreas de *marketing*, finanças, recursos humanos, operações etc. A outra forma de gerenciamento de eventos ocorre por meio da gestão de projetos, que considera cada evento como um projeto. Kerzner (2002, p. 17) sugere que projeto é "um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade". Sob essa perspectiva, o evento pode ser entendido como um projeto, e sua gestão contempla várias áreas de conhecimento, dentre as quais se destacam: escopo, prazos, custos, qualidade, suprimentos, recursos humanos, comunicações, riscos e integração (PMI, 2000).

A administração de eventos por meio da gestão de projetos é uma questão estratégica uma vez que os projetos que estão sendo implementados atualmente e aqueles que serão implementados futuramente representam a essência das estratégias futuras da empresa, ou seja, a forma pela qual a empresa vai competir no futuro (Gaj, 2002). Segundo Melo Neto (2004), um evento deve ser entendido como um empreendimento, ou seja, um negócio que necessita de gerenciamento eficiente. O mesmo autor afirma que o conceito de dimensões-chave do negócio (Slywotzky, 1996) pode ser aplicado à gestão de eventos, uma vez que cada evento possui público, mercado, envolve recursos diversos e requer investimentos, para os quais se espera que sejam gerados retornos.

A gestão estratégica de eventos, especialmente de projetos de eventos, envolve a compreensão da estratégia empresarial e o alinhamento dos projetos da empresa com essa estratégia

(cc) BY

(Cohen & Graham, 2001). Clark e Wheelwright (1993) demonstram que, para evitar um *portfólio* de projetos desbalanceado, as empresas precisam estabelecer uma relação adequada entre o processo de planejamento do negócio e o processo de seleção de projetos.

A complexidade dos eventos modernos exige que as entidades promotoras de eventos estejam associadas a empresas especializadas em organização de eventos. Atualmente, os eventos apresentam características que tornam essencial o envolvimento de um profissional do referido campo de atuação. Esse ponto de vista é defendido por alguns autores, destacando-se Matias (2001), Britto e Britto (2002) e Watt (2004). Diante dessa realidade, algumas organizações defrontam-se com o dilema de ter de escolher entre tentar realizar seus eventos utilizando seus próprios recursos e competências ou contratar os serviços de uma empresa especializada na prestação de serviços de organização de eventos (Giacaglia, 2004).

2.3 ESTRATÉGIAS BASEADAS NA REDE DE VALOR

A busca da vantagem competitiva tem sido extensamente explorada na literatura sobre estratégia empresarial, resultando em inúmeras contribuições que foram agrupadas predominantemente em duas linhas: a organização industrial (Porter, 1980) e a visão baseada em recursos (Barney, 1991). Essas categorizações geraram inúmeros trabalhos que discutiram as fontes das vantagens competitivas e os meios mais apropriados para sustentá-las. Outras contribuições também foram representativas para o campo da estratégia, incluindo-se, mas não se limitando à definição do negócio (Abell, 1980), ao triângulo estratégico (Ohmae, 1982), às disciplinas de valor (Treacy & Wieserma, 1995), à migração de valor (Slywotzky, 1996), à coopetição (Brandenburger & Nalebuff, 1996), ao cenário dos negócios (Ghemawat, 2000) e ao modelo delta (Hax & Wilde II, 2001) e à estratégia do oceano azul (Kim & Mauborgne, 2005).

A dinâmica competitiva demonstrou que a busca e a sustentação de vantagens competitivas vai além da questão da organização industrial *versus* a visão baseada em recursos e demanda uma compreensão mais detalhada do papel de cada parte envolvida no desenvolvimento e na entrega de soluções aos potenciais clientes. Dessa forma, torna-se necessário ampliar o escopo da análise competitiva, da tradicional cadeia de valor para a rede de valor. A cadeia de valor é uma ferramenta utilizada para analisar as atividades executadas por uma empresa e como elas se integram (Porter, 1985). A rede de valor envolve os tipos de atores – clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores – com os quais a empresa interage, explicando o papel de cada um deles e as relações de reciprocidade entre eles (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Portanto, a migração da

(cc) BY

cadeia de valor para a rede de valor requer que empresa considere a possibilidade de coopetição, ou seja, competir com alguns atores e simultaneamente cooperar com outros (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Dowling, Roering, Carlin, & Wiesneski, 1996; Lado, Boyd, & Hanlon, 1997). Alguns estudos, como por exemplo, Gimeno (2004), Silverman e Baum (2002), Gnyawali e Madhavan (2001), Carayannis e Alexander (2001), Quintana-Garcia e Benavides-Velasco (2003) e M'Chirgui (2005), utilizaram o conceito de coopetição para avaliar o crescimento e a evolução de diversos setores e constataram sua relevância para a dinâmica competitiva desses setores.

Diante do potencial de aumento de competitividade que uma empresa pode auferir a partir da migração da cadeia de valor para rede de valor, destaca-se a importância das estratégias baseadas na rede de valor. Como este trabalho discute a gestão estratégica de eventos a partir da rede de valor, apresenta-se a seguir Modelo Delta (Hax & Wilde II, 2001), que é considerada uma abordagem para formulação e implementação de estratégias baseadas na rede de valor.

2.4 MODELO DELTA

O advento da economia interconectada transformou o ambiente de negócios e tornou obsoletas as tradicionais ferramentas e metodologias gerenciais utilizadas na formulação da estratégia. Diante da insuficiência dessas para o estabelecimento de um posicionamento estratégico que viabilize uma vantagem competitiva sustentável, o Modelo Delta emergiu como uma alternativa para a formulação e implementação efetivas de estratégias corporativas e de negócios. O foco do Modelo Delta é a estratégia, porém diferentemente das abordagens baseadas na rivalidade, este se fundamenta na amarração das partes envolvidas, como clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores (parceiros que tornam a oferta da empresa mais atrativa por meio da agregação de produtos ou serviços). Dessa forma, esse modelo conecta a formulação da estratégia com sua execução por meio da definição dos processos, das métricas e das adaptações necessárias, resultando nas atividades da empresa (Hax & Wilde II, 2001).

O Modelo Delta considera aspectos que não foram explorados por outras abordagens estratégicas como a organização industrial (Porter, 1980, 1985) e a visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Segundo a perspectiva da organização industrial, o desempenho da empresa resulta da estrutura do setor e, para competir, esta apenas dispõe de duas alternativas estratégicas: baixo custo ou diferenciação. Conforme a visão baseada em recursos, o desempenho depende dos recursos, capacidades e competências da empresa.

(cc) BY

Portanto, o Modelo Delta complementa o modelo de Porter, por oferecer posições estratégicas que vão além do baixo custo e da diferenciação, e a visão baseada em recursos, por requerer recursos e capacidades específicos para o alcance de cada uma das opções estratégicas do Modelo Delta, que são: melhor produto, soluções totais para o cliente e *lock-in* do sistema (Hax & Wilde II, 2001).

2.4.1 OPÇÃO ESTRATÉGICA DO MELHOR PRODUTO

A opção estratégica do melhor produto refere-se aos tradicionais posicionamentos competitivos estabelecidos por meio do baixo custo ou da diferenciação, anteriormente propostos por Porter (1980, 1985). Nesta situação, a empresa direciona seus esforços para o aprimoramento da cadeia de valor de seus produtos ou serviços, com a finalidade de torná-las mais eficientes. Como os produtos são padronizados e servidos por meio de canais de distribuição em massa, o relacionamento com os clientes é baixo e esses são considerados genéricos. As práticas de inovação das empresas que adotam essa estratégia buscam apenas a renovação de uma linha de produtos e, em alguns casos, procuram utilizar uma plataforma comum que viabilize o desenvolvimento de novos produtos que possam chegar ao mercado de forma pioneira para tentar estabelecer um desenho dominante. Nesta opção estratégica os clientes são atraídos predominantemente pelas características dos produtos e não pelo relacionamento, o que torna a empresa vulnerável a novos entrantes, pois os clientes provavelmente mudarão para outra empresa que ofereça produtos com características superiores (Hax & Wilde II, 2001).

2.4.2 OPÇÃO ESTRATÉGICA DAS SOLUÇÕES TOTAIS PARA O CLIENTE

Diferentemente da opção estratégica do melhor produto, as soluções totais para o cliente buscam a construção do relacionamento com esse. Para tanto, em vez de considerar os clientes como genéricos e servi-los por meio de canais de distribuição em massa, as empresas que adotam esta estratégia procuram aprender sobre eles e suas necessidades para lhes oferecer soluções customizadas. Assim, os produtos e serviços não são ofertados isoladamente, mas de forma conjunta para que possam satisfazer várias necessidades dos clientes. A gestão da cadeia de suprimentos não está limitada aos processos internos da empresa e envolve também alguma combinação com a cadeia dos clientes visando fortificar o relacionamento entre as partes. Para aproximar os clientes e fornecedores, a empresa que adota esta opção estratégica otimiza o uso da *internet*, além de outros canais alternativos e não convencionais, e dos canais diretos, nas situações

(cc) BY

em que são viáveis. A inovação não se baseia na renovação da linha de produtos, mas no desenvolvimento de produtos com a participação dos clientes, o que gera um aprendizado mútuo fundamentado nas pessoas e nos sistemas e que é difícil de ser copiado pelos concorrentes. Portanto, o grau de amarração proporcionado por esta estratégia é maior do que aquele resultante da estratégia de melhor produto, especialmente por causa da customização e do aprendizado. Existem três maneiras de uma empresa alcançar o posicionamento estratégico das soluções totais para o cliente: (i) redefinição da experiência do cliente – quando a empresa altera o relacionamento com o cliente, desde a aquisição do produto ou serviço até o fim do seu ciclo de propriedade; (ii) alimentação horizontal – quando a empresa oferta um conjunto de produtos e serviços que atende diversas necessidades dos clientes; e (iii) integração do cliente – quando a empresa assume atividades anteriormente executadas pelos clientes (Hax & Wilde II, 2011).

2.4.3 OPÇÃO ESTRATÉGICA DO *LOCK-IN* DO SISTEMA

A opção estratégica do *lock-in* do sistema envolve a expansão do escopo do negócio e considera os vários atores que integram o sistema, como a própria empresa, seus clientes, fornecedores e complementadores, representando a forma mais forte de amarração entre esses. A empresa que adota esta estratégia atrai, satisfaz e retém complementadores, e por meio destes, atrai, satisfaz e retém clientes. Dessa forma, o sistema cresce e seus participantes entram em uma zona econômica de retornos crescentes. Para que o *lock-in* do sistema seja alcançado, duas condições devem ser satisfeitas: (i) a existência de retornos marginais crescentes, que resulta do crescimento do número de usuários e da intensidade de uso; e (ii) os efeitos de redes externas, que demonstram que a atratividade do produto deriva das ações dos complementadores e dos clientes e não das características do produto. Portanto, quando essas condições são atendidas gera-se um ciclo virtuoso que proporciona melhores condições e resultados aos que integram o sistema. Existem três formas de uma empresa buscar a posição estratégica do *lock-in* do sistema: (i) padrão proprietário – quando a rede de complementadores que operam com determinado produto força o cliente a utilizar o padrão proprietário; (ii) troca dominante – quando se cria uma interface entre compradores e vendedores ou entre partes que objetivam trocar informações ou mercadorias, a qual se fortalece com o aumento dos participantes; e (iii) acesso restrito – quando se restringe o acesso dos concorrentes aos clientes em razão da capacidade limitada destes para atender diversos vendedores (Hax & Wilde II, 2001).

(cc) BY

3 METODOLOGIA

Este trabalho visa avaliar as possibilidades de aplicação de estratégias baseadas na rede de valor à indústria de eventos, como alternativas às Estratégias Competitivas Genéricas propostas por Porter (1980, 1985), as quais se baseiam na cadeia de valor. Para tanto, utiliza-se o Modelo Delta (Hax & Wilde II, 2001), como instrumento, para analisar as oportunidades e limitações desse tipo de estratégia, considerando suas principais dimensões: foco estratégico, *benchmarking* relevante, proposição de valor para o cliente, oferta de produto, cadeia de suprimentos relevante, canais de distribuição relevantes, impacto na marca, foco da inovação, papel da tecnologia da informação e grau de amarração do cliente.

Adotou-se, nesta pesquisa, o método exploratório diante das possibilidades que esse oferece para melhor compreensão do objeto de estudo e para conversão de informações obtidas em variáveis de pesquisa ou hipóteses que possam ser testadas posteriormente (Goode & Hatt, 1979). Dessa forma, optou-se pelo estudo de caso, pois essa abordagem viabiliza o estudo de fenômenos contemporâneos, em situações reais, nas quais não se observa uma clara definição entre os limites do fenômeno e dessas situações (Yin, 2001). No setor de eventos, nota-se que as empresas normalmente expandem o escopo de seus negócios e incluem outros participantes do sistema de atividades, porém o conhecimento sobre esses relacionamentos ainda é superficial, o que demonstra abertura para estudos em maior profundidade. Adicionalmente, ressalta-se que segundo Sampson (1996), o estudo de caso é predominantemente exploratório, não requer grande número de respondentes, amostragem científica ou quantificação de resultados.

A seleção da empresa estudada se deu pelo critério da conveniência, porém assegurando-se da representatividade desta para o fenômeno sob investigação. Este trabalho se refere a essa organização como Alfa, assim denominada para ocultar sua identidade. Trata-se de uma empresa brasileira que atua no planejamento e execução de eventos, incluindo o fornecimento de produtos e a prestação de serviços correlatos.

A coleta de dados envolveu fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas junto às pessoas responsáveis pelas atividades que orientam o posicionamento estratégico da empresa, mais especificamente o presidente, o diretor de projetos e o diretor de vendas. Essas entrevistas foram conduzidas pelo próprio autor e tinham a finalidade de coletar informações sobre o perfil da empresa, o ambiente competitivo em que ela está inserida e as estratégias de competição adotadas por elas. Para obtenção dos dados secundários, foram pesquisadas associações setoriais e órgãos governamentais relacionados à indústria de eventos.

(cc) BY

As técnicas de análise documental e de conteúdo foram empregadas para analisar os dados coletados, visto que na perspectiva de Richardson (1999), a primeira faz uso de documentos, e a segunda, de mensagens. Para estruturar essa análise, foram utilizadas, como categorias, as dimensões que caracterizam o Modelo Delta (Hax & Wilde II, 2001).

4 O SETOR DE EVENTOS E A EMPRESA ALFA

Trata-se de um setor que é composto basicamente por empresas prestadoras de serviços, uma vez que a atividade central da empresa é a organização de eventos e não a produção de produtos que serão utilizados nos eventos. Assim, essas empresas atuam como provedoras de soluções para os clientes, ou seja, agenciam produtos e serviços para atender suas necessidades. Portanto, conforme ressaltam Corrêa e Caon (2002), as operações de serviços envolvem os processos necessários à execução e entrega do pacote de valor que os clientes esperam receber das empresas prestadoras de serviços. Destaca-se também que o setor de serviços tem apresentado evoluções significativas e, atualmente, responde por grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e dos empregos da população economicamente ativa, representando a parcela mais dinâmica da economia. Considera-se ainda que as atividades das empresas produtoras de eventos são serviços, pois atendem aos seguintes requisitos: (i) são produzidas e consumidas simultaneamente; (ii) necessitam da participação do cliente para a produção; e (iii) são intangíveis. Outra característica das empresas organizadoras de eventos é o seu porte. Tradicionalmente, tais empresas são organizações pequenas e familiares. Conforme dados do *I Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil*, este setor tem importante papel no estímulo ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

A indústria brasileira de eventos tem apresentado elevadas taxas de crescimento e atualmente desempenha importante papel na economia do país. Pesquisa realizada em 2001 pelo Fórum Brasileiro de Convention & Visitors Bureau (FBC&VB), pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pela Consultoria Turística Integrada (CTI) identificou que o setor de eventos realizava anualmente mais de 330 mil eventos. O setor gerava uma renda total aproximada de R$37 bilhões, o que representava 3,1% do PIB do Brasil. Dez anos depois, conforme o Diretor da Alatur, Alberto Moane, em sua apresentação no HRG Fórum 2012, o mercado brasileiro de eventos movimentou R$69 bilhões, correspondendo a, aproximadamente, 3%

(cc) BY

do PIB do referido período. Complementarmente, dados da pesquisa *O Impacto Econômico dos Eventos*, realizada em pelo Instituto Alatur, constatou que, no ano de 2011, os investimentos em eventos cresceram 43% em relação ao ano de 2010, o qual já havia expandido 41% em comparação com o ano de 2009.

A promoção de eventos alavanca os fluxos turísticos, permitindo o desenvolvimento de indústrias correlatas, que se desenvolvem paralelamente ao turismo de negócios, como resultado da realização de vários tipos de eventos, dentre os quais se destacam: feiras, congressos, lançamentos de produtos, convenções, eventos esportivos, exposições, reuniões de negócios. Destaca-se a importância dos eventos para o turismo ao estimar-se que 40% do fluxo turístico mundial referem-se às viagens de negócios, enquanto 60% correspondem às viagens de lazer (Zanella, 2003). Ressalta-se ainda que a globalização diminui as distâncias entre os mercados, além de aproximar os povos e viabilizar o intercâmbio de culturas, representando várias oportunidades de negócios.

Além de as empresas organizadoras de eventos contribuírem com a renda total gerada pelo setor brasileiro de eventos, elas proporcionam e alavancam a renda auferida por meio dos gastos dos participantes, uma vez que para participar dos eventos os participantes têm gastos relacionados a hospedagem, transporte, alimentação etc. Em razão da grande movimentação de recursos humanos, financeiros e materiais, as empresas organizadoras de eventos assumem papel estratégico na cadeia de produção do setor, sendo responsáveis pelo crescimento da própria indústria e influenciando o desenvolvimento de áreas correlatas.

Observa-se que a empresa organizadora de eventos desempenha um papel integrador entre seus clientes e seus fornecedores, pois se utiliza dos produtos e serviços destes para atender as necessidades e desejos daqueles, caracterizando uma intermediação, que representa a essência de sua forma de realizar negócios. Assim, a empresa precisa constantemente fortificar seus relacionamentos com seus parceiros para ampliar o leque de produtos e serviços que possam ser incluídos em sua oferta, a fim de entregar mais valor aos clientes.

Mesmo possuindo longa história, o setor de eventos apresenta organização recente. No Brasil, as empresas relacionadas à área de eventos normalmente são filiadas a algumas das seguintes instituições: Associação Brasileira de Empresas de Eventos – Abeoc, Associação Brasileira dos Centros de Convenções, Exposições e Feiras – Abraccef, Fórum Brasileiro dos Convention & Visitors Bureaux – FBC&VB, União Brasileira dos Promotores de Feiras – Ubrafe e Associação de Marketing Promocional – Ampro. As organizações anteriormente citadas são compostas por empresas que estão relacionadas ao setor de eventos, seja como organizadoras, fornecedoras ou colaboradoras das atividades de promoção de eventos.

(cc) BY

A empresa Alfa é brasileira e atua no setor de prestação de serviços, especialmente no planejamento e produção de eventos. No âmbito de suas atividades, a empresa Alfa vende produtos, presta serviços de organização e execução de eventos, contratação e subcontratação de fornecedores, elaboração de projetos e planejamento de eventos. A área de atuação da empresa Alfa compreende vários municípios do estado de São Paulo, e mais alguns municípios dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Ela serve os segmentos de eventos empresariais (lançamento de produtos, confraternizações, treinamentos, convenções, inaugurações) e eventos universitários (formaturas e encontros de ex-alunos).

A empresa possui mais de vinte anos de atuação e foi fundada por uma profissional que atuou em outra empresa de eventos, sendo o controle de capital totalmente brasileiro, e a administração mista, ou seja, familiares participam da gestão juntamente com administradores profissionais. A equipe de profissionais desta empresa é composta por, aproximadamente, setenta pessoas, as quais atuam nas seguintes áreas de negócios: eventos empresariais, eventos universitários, cenografia e decoração, reportagem e serviços gráficos.

Com relação às habilidades e competências da empresa, observa-se que os dirigentes e gestores possuem conhecimentos técnicos e também experiência em atividades administrativas. As decisões estratégicas são tomadas juntamente com as equipes que planejam e executam os eventos, sendo que a direção da empresa apoia iniciativas empreendedoras dos funcionários e também aqueles que assumem riscos calculados.

5 ANÁLISE DO CASO

Inicialmente discute-se como a empresa Alfa posiciona-se estrategicamente por meio das estratégias baseadas na rede de valor. São analisadas as dimensões que viabilizam essa opção estratégica, ou seja, foco estratégico, *benchmarking* relevante, proposição de valor para o cliente, oferta de produto, cadeia de suprimentos relevante, canais de distribuição relevantes, impacto nas marcas, foco da inovação, papel da tecnologia da informação e grau de amarração do cliente.

(cc) BY

5.1 FOCO ESTRATÉGICO

O foco estratégico da empresa Alfa desloca-se do produto e do cliente para o sistema, contemplando não somente a empresa, seus clientes, seus fornecedores, seus concorrentes e sua indústria, mas também seus complementadores. Considerando-se que a atividade principal de Alfa envolve o planejamento e a execução de eventos, destaca-se a relevância da arquitetura sistêmica, a partir da qual os elementos se integram com a finalidade de suprir, em maior grau, as necessidades dos clientes.

Com a ampliação de seu foco estratégico, além de atender o segmento de eventos universitários, a empresa passou também a servir outros segmentos de mercado, como o de eventos corporativos. O ingresso neste segmento foi viabilizado pelas capacidades específicas dos complementadores agregados à rede de valor. Essa capacitação não se refere aquilo que cada complementador pode executar isoladamente, mas ao que o grupo pode alcançar conjuntamente por meio de sua melhor integração.

Em linha com Hax e Wilde II (2001), a extensão do escopo estratégico pela incorporação de complementadores, mesmo que eles não façam parte do setor de eventos, aumenta a atratividade dos produtos e serviços de Alfa. Portanto, a adoção da opção estratégica do *lock-in* do sistema envolve novas bases de competição, como a coopetição, na qual, segundo Brandenburger & Nalebuff (1996), Dowling, Roering, Carlin e Wiesneski (1996) e Lado, Boyd e Hanlon (1997), se verifica a ocorrência simultânea de competição e cooperação entre alguns participantes do sistema.

5.2 *BENCHMARKING* RELEVANTE

O *benchmarking* relevante deixa de ter origem nos concorrentes e nos clientes e passa a ter como fonte os complementadores, pois estes desempenham um papel essencial no planejamento e na execução dos eventos. Devido à grande variedade de necessidades dos clientes e à importância do evento como provedor de experiência, o envolvimento dos complementadores potencializa o evento, visto que eles conhecem melhor as aplicações dos seus produtos e serviços. Conforme expresso pelo diretor de vendas de Alfa, "os clientes querem eventos diferentes e que sejam experiências inesquecíveis". Dessa forma, os complementadores são os atores que podem contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas e diferenciadas para os clientes.

Como os complementadores são a base do *benchmarking* da Alfa, conforme argumentado por Hax e Wilde II (2001), é preciso atrair, satisfazer e reter complementadores para que seja

(cc) BY

possível atrair, satisfazer e reter clientes. Contudo, devem-se selecionar quais são os complementadores mais apropriados para integrar a rede de valor.

5.3 PROPOSIÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

A proposição de valor é deslocada da economia do produto (foco no produto), passando pela economia do cliente (foco no cliente) e alcançando a economia do sistema (foco no sistema). A evolução das relações entre os participantes do sistema, associada ao ingresso dos complementadores, reconfigurou o modelo de negócios da empresa Alfa e impulsionou o crescimento da sinergia entre os elementos dessa rede de valor que compartilham problemas e soluções. Segundo o diretor de projetos da Alfa, "nossos parceiros nos ajudam a encontrar formas para produzir eventos melhores para os clientes". Consequentemente, nota-se o maior comprometimento das partes envolvidas, visto que o sucesso do evento depende do empenho de cada uma delas e suas inter-relações.

A empresa Alfa agrega maior valor à sua oferta uma vez que, juntamente com seus complementadores, consegue executar as atividades de planejamento e execução dos eventos de forma mais eficiente ou mais eficaz do que o próprio cliente, podendo proporcionar a ele maior economia e satisfação. Isso altera positivamente seu relacionamento com o cliente, deslocando a ênfase do momento da contratação do serviço para todo o período em que o cliente usufrui dos serviços contratados. Este aspecto é muito relevante e torna-se um diferencial competitivo quando a empresa Alfa é comparada com concorrentes que enfatizam somente o momento da transação comercial e cujos complementadores não possuem habilidades para gerir o relacionamento.

Os complementadores auxiliam Alfa a entender como seus clientes interagem com seus produtos e serviços para elevar o valor agregado de sua oferta. Isso proporciona a maior satisfação dos clientes e também viabiliza o aprendizado mútuo entre as partes, de forma que eles tendem a confiar mais na produtora de eventos e em seus complementadores com relação ao fornecimento da solução completa.

5.4 OFERTA DE PRODUTO

Ao invés de ofertar produtos padronizados, Alfa provê um portfólio de produtos e serviços ampliado pelos complementadores. No âmbito de suas atividades, Alfa planeja e executa eventos corporativos e universitários, os quais incluem ampla variedade de produtos e serviços. Dessa

(cc) BY

forma, seu portfólio está organizado nas seguintes categorias: (i) eventos corporativos, (ii) eventos universitários, (iii) cenografia e decoração, (iv) reportagem e (v) produtos gráficos.

Os eventos corporativos são destinados ao segmento empresarial e envolvem lançamentos de produtos, confraternizações, convenções, treinamentos, inaugurações e comemorações. Os eventos universitários compreendem formaturas (graduação e pós-graduação), encontros de ex-alunos, bota-foras e festas temáticas (festa junina, festa do bicho, *halloween* etc). Os serviços de cenografia e decoração abrangem projetos de decoração e harmonização de ambientes de acordo com a proposta de cada evento. Os serviços de reportagem referem-se à cobertura fotográfica e filmagem dos eventos. O serviço fotográfico não se limita à cobertura dos eventos, mas inclui também os produtos resultantes destes, como as fotografias nos formatos impresso e digital. O serviço de filmagem também vai além da captação de imagens, uma vez que a empresa também desempenha atividades de edição de imagens e gravação do produto final em DVD. Os produtos gráficos contemplam a criação e impressão de peças gráficas.

Nota-se que para sustentar seu portfólio, a empresa Alfa necessita desenvolver novos complementadores continuamente. Conforme observado seu diretor de vendas, "nós precisamos continuar a fazer parcerias para aumentar nosso leque de produtos e serviços". Assim, a empresa espera ser mais competitiva do que seus concorrentes, pois alguns complementadores importantes também possuem relacionamentos com outras produtoras de eventos.

5.5 CADEIA DE SUPRIMENTOS RELEVANTE

A cadeia de suprimentos da empresa Alfa deixa de apresentar orientação interna e passa a integrar os fornecedores, a própria empresa, os clientes e os complementadores, configurando uma cadeia sistêmica. Esta abordagem de cadeia de suprimentos potencializa as atividades de planejamento e execução dos eventos visto que existe a necessidade de integração de vários atores do sistema para a efetiva produção desses empreendimentos.

A empresa Alfa desenvolveu a capacidade de gerenciar eficiente e eficazmente sua cadeia de suprimentos, envolvendo os atores adequados nas situações apropriadas. Essa capacitação viabilizou seu crescimento e contribuiu significativamente para a obtenção de vantagens competitivas.

Quando ocorre a integração de Alfa com seus clientes, por meio da atuação dos complementadores, gera-se elevada sinergia que é alimentada pela confiança mútua e pela operacionalidade que passam a fazer parte das operações dos clientes e que são de difícil imitação.

(cc) BY

Isso resulta dos investimentos em recursos e em tempo realizados por Alfa, pelos clientes e pelos complementadores, gerando custos de mudança que ultrapassam os valores investidos, e principalmente crescem com o uso das operações integradas.

5.6 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO RELEVANTES

Alfa não utiliza canais genéricos de distribuição em massa para seus produtos e serviços; ao contrário, eles são distribuídos por meio de canais customizados e dos complementadores. Isso confere uma especialização que ajuda na construção e fortificação do relacionamento da empresa com seus clientes e também com seus complementadores.

A empresa dispõe de uma equipe comercial que possui conhecimento técnico sobre o planejamento e a execução dos eventos e que recebe suporte de complementadores para melhor estruturação de alternativas de solução para que os eventos dos clientes alcancem os objetivos almejados. Conforme apontado pelo diretor de vendas, "nossos consultores dizem que é muito importante a participação dos parceiros nesse processo".

Como os segmentos de eventos corporativos e universitários apresentam características distintas, Alfa procura desenvolver as capacidades específicas de seus canais para aprimorar o atendimento aos clientes. Destaca-se a relevância do papel dos complementadores nesse processo, pois o grau de compatibilidade desses com o perfil do segmento servido pode influenciar os resultados dos eventos.

5.7 IMPACTO NA MARCA

A marca da empresa Alfa é impactada harmonicamente, uma vez que não há explosão da marca no mercado, mas um crescimento coerente com a conquista de participação de mercado e a economia do sistema. Trata-se de um processo de construção de confiança, no qual os atores participantes do sistema elevam seu comprometimento e assumem maiores riscos de acordo com o grau em que confiam nos seus parceiros, refletindo a credibilidade que cada um possui junto aos demais.

No campo da gestão de eventos, o impacto na marca é um aspecto muito relevante, pois envolve não somente as marcas dos produtores de eventos e dos seus complementadores, mas também as marcas dos seus clientes. Considerando-se que um dos principais objetivos dos eventos é

(cc) BY

a promoção da marca, deve-se geri-los de forma que viabilizem o alcance desses objetivos sem exposição inadequada aos riscos inerentes ao gerenciamento desses empreendimentos.

Como os eventos alavancam as marcas e a rede de valor contempla a integração de diversos atores, nota-se uma relativa associação entre elas, o que requer a avaliação adequada de quais complementadores envolver nos processos de planejamento e produção dos eventos e como operacionalizar o referido envolvimento.

5.8 FOCO DA INOVAÇÃO

As políticas de inovação são focadas em uma arquitetura aberta na qual, conforme Hax e Wilde II (2001), os complementadores são os principais contribuintes, diferentemente da abordagem tradicional que enfatiza o desenvolvimento interno. Contudo, o grau de abertura da arquitetura de inovação varia, pois as soluções da empresa Alfa incluem tanto o planejamento quanto a execução dos eventos.

No caso do planejamento, a participação dos complementadores é de grande importância, visto que é nesta etapa que se definem quais produtos e serviços farão parte da solução completa a ser elaborada por Alfa. Adicionalmente, são discutidos os possíveis impactos das mudanças no evento, como resultado das propostas dos complementadores, especialmente com relação à forma como este é administrado. Já na execução, o foco recai sobre as melhores formas de se entregar a solução acordada.

Portanto, enquanto na fase de planejamento a inovação se direciona mais para o desenvolvimento de produtos ou serviços ou o aperfeiçoamento destes, na execução a inovação ocorre predominantemente nos processos. Apesar do aspecto colaborativo da inovação, destaca-se que cada parte assume seus próprios riscos na busca da solução completa a ser entregue ao cliente. Contudo, todos são recompensados em consonância com o nível de satisfação do cliente, o que pode gerar novos negócios.

5.9 PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação, além de desempenhar o papel de suporte interno, para conectar as diversas áreas da empresa Alfa, também fornece suporte às relações da empresa com os demais atores do sistema, facilitando não somente a comunicação entre as partes, mas também a estruturação da solução a ser apresentada ao cliente.

(cc) BY

Ainda que os eventos sejam administrados por meio de técnicas e ferramentas de gestão de projetos, não se constatou a utilização de *softwares* especializados no âmbito da rede de valor. Contudo, a produtora de eventos Alfa emprega algumas dessas técnicas e ferramentas e também faz uso de alguns aplicativos que aprimoram esse processo.

Dessa forma, conclui-se que existe um amplo campo para aplicação da tecnologia da informação na gestão de eventos, pois grande parte dos aplicativos está relacionada à comunicação entre os atores participantes da rede de valor e não à gestão integrada dos empreendimentos.

5.10 GRAU DE AMARRAÇÃO DO CLIENTE

O grau de amarração entre a empresa Alfa e o cliente é considerado elevado uma vez que ele é reforçado pelo aprisionamento dos complementadores e pelo afastamento dos concorrentes. A amarração com o cliente ocorre por meio dos complementadores, os quais agregam valor à oferta de Alfa e não são simplesmente terceirizados. Essa situação fortalece as relações entre as partes e estabelece as bases para a sustentação de vantagens competitivas. Assim, enquanto Alfa desempenha as atividades de planejamento e execução de eventos, seus clientes podem concentrar seus esforços nas suas atividades essenciais.

Ressalta-se que tanto Alfa quanto seus complementadores apresentam alterações em seus modelos de negócios, quando comparados com aqueles definidos no início de suas operações. Outro aspecto relevante é que o setor de eventos, assim como outros setores, apresenta constante evolução, o que certamente pode alterar as relações existentes na rede de valor. Contudo, conforme observado por Hax e Wilde II (2001), a opção estratégica do *lock-in* do sistema é viabilizada por mudanças no setor que permitem a reconexão de alguns elementos do sistema, que anteriormente atuavam de forma isolada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi discutir as possibilidades de aplicação das estratégias baseadas na rede de valor à indústria de eventos. Devido à dinâmica competitiva que caracteriza esse setor, optou-se pela utilização do Modelo Delta (Hax & Wilde II, 2001), o qual apresenta opções estratégicas alternativas às tradicionais estratégias competitivas que focam predominantemente nos produtos. Entende-se que, para entregar uma solução completa aos clientes, as empresas produtoras

(cc) BY

de eventos necessitam interagir com outros atores do sistema, configurando uma rede de valor. Não é suficiente para essas organizações simplesmente oferecer produtos e serviços superiores aos dos concorrentes, pois esse comportamento apenas resulta em excelência operacional. Dessa forma, a busca da vantagem competitiva e do desempenho superior, nesse setor, depende da capacidade das produtoras de eventos de desenvolver parceiros que complementem suas ofertas e viabilizem a entrega de uma solução total aos clientes.

A partir do caso analisado, constatou-se a relevância da gestão adaptativa, pois diferentes áreas de uma mesma empresa podem adotar diferentes posicionamentos estratégicos. Verificou-se que a empresa estudada faz uso da opção estratégica do *lock-in* do sistema. Entende-se que o desenvolvimento de uma solução completa por meio dos complementadores fortifica seu relacionamento com os clientes e com os complementadores, gerando um aprendizado mútuo e dificultando a imitação por parte dos concorrentes.

Acredita-se que este trabalho traz contribuições acadêmicas e práticas. Academicamente, defende-se que as estratégias baseadas na rede de valor representam uma alternativa significante para o campo da estratégia empresarial, pois vai além das tradicionais visões da economia industrial (Porter, 1980, 1985) e da visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Adicionalmente, argumenta-se que essas contribuições também são importantes para o conhecimento na área de eventos visto que aumentam a compreensão sobre a gestão de eventos. Com referência às contribuições práticas, destaca-se a relevância da rede de valor para a gestão estratégica das empresas produtoras de eventos.

Apesar da seleção de uma empresa representativa do fenômeno da gestão estratégica no setor de eventos, a utilização de um caso único constitui-se em uma limitação desse trabalho, sendo que a generalização das descobertas para o setor de eventos requer estudos com outras empresas desse setor e que estejam posicionadas a montante ou a jusante em sua cadeia produtiva.

(cc) BY

REFERÊNCIAS

Abell, D. F. (1980). Defining the business: the starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Allen, J., O'Toole, W., Mc Donnel, I., & Harris, R. (2003). Organização e gestão de eventos. Rio de Janeiro: Campus.

Andrade, R. B. (2002). Manual de eventos. 2a ed. Caxias do Sul: EDUCS.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1): 99-120.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition. New York: Currency Doubleday.

Britto, J., & Britto, N. F. (2002). Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo: Aleph.

Carayannis, E. G., & Alexander, J. (2001). Virtual, wireless mannah: A co-opetitive analysis of the broadband satellite industry. Technovation, 21(12): 759-766.

Cesca, C. G. G. (1997). Organização de eventos. 5a ed. São Paulo: Summus.

Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1993). Managing new product and process development: text and cases. New York: Free Press.

Cohen, D. J.; Graham, R. J. (2001). The project manager's MBA: how to translate project decisions into business success. San Francisco: Jossey-Bass.

Corrêa, H. L., & Caon, M. (2002). Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas.

Dowling, M. L., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wiesneski, J. (1996). Multifaceted relationships under coopetition: Description and theory. Journal of Management Inquiry, 5(2): 155-167.

Ferreira, A. B. H. (1975). Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Gaj, L. (2002). O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Pearson Education.

(cc) BY

Getz, D. (1997). Event management and event tourism. New York: Cognizant Communication Corporation.

Ghemawat, P. (2000). A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman.

Giacaglia, M. C. (2004). Organização de eventos: teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. Academy of Management Journal, 47(6): 820-842.

Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative network and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. Academy of Management Review, 26(3): 431-445.

Goldblatt, J. J. (1997). Special events: best practices in modern event management. 2a ed. New York: Van Nostrand Reinhold.

Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1979). Métodos em pesquisa social. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Hall, C. M. (1992). Hallmark tourist events: impacts, management and planning. London: Belhaven Press.

Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2001). The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy. New York: Palgrave.

Instituto Alatur. (2011). O impacto econômico dos eventos. Recuperado em 10 outubro, 2012 de http://www.alatur.com/_arquivos/imagens/Gestao_de_eventos_2011.pdf

Kerzner, H. (2002). Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: how to create unconstested market space and make the competition irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. Academy of Management Review, 22(1): 110-141.

M'Chirgui, Z. (2005). The economics of the smart card industry: Towards cooperative strategies. Economics of Innovation & New Technology, 14(6): 455-477.

Martin, V. (2003). Manual prático de eventos. São Paulo: Atlas.

(cc) BY

Matias, M. (2001). Organização de eventos: procedimentos e técnicas. 2a ed. Barueri, São Paulo: Manole.

Melo Neto, F. P. (1999). Marketing de eventos. 2a ed. Rio de Janeiro: Sprint.

Melo Neto, F. P. (2004). Criatividade em eventos. São Paulo: Contexto.

Ohmae, K. (1982). The mind of the strategist: the art of Japanese business. New York: McGraw-Hill.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, 14(3): 179-191.

PMI – Project Management Institute. (2000). A guide to the project management body of knowledge. Upper Darby, PA: PMI.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. New York: The Free Press.

_____. (1985). The competitive advantage. New York: The Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3): 71-91.

Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. Technovation, 24(12): 927-938.

Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Ritchie, J. B. (1984). Assessing the impact of hallmark events: conceptual and research issues. Journal of Travel Research, 23(1): 2-11.

Sampson, P. (1996). Commonsense in Qualitative Research. Journal of the Marketing Research Society, 38(4): 331-339.

SENAC. (2000). Eventos: oportunidade de novos negócios. São Paulo: Senac.

Silverman, B. S., & Baum, J. A. C. (2002). Alliance-based competitive dynamics. Academy of Management Journal, 45(4): 791-806.

(cc) BY

Slywotzky, A. J. (1996). Value migration: how to think several moves ahead of the competition. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Tenan, I. P. S. (2002). Eventos. São Paulo: Aleph, 2002.

Thompson, J. L. (1997). Strategic management: awareness and change. 3rd. ed. London: International Thompson Business Press.

Treacy, M., & Wieserma, F. (1995). A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco.

Watt, D. C. (2004). Gestão de eventos em lazer e turismo. Porto Alegre: Bookman.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2): 171-180.

Yin, R. (2003). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.

Zanella, L. C. (2003). Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização. São Paulo: Atlas.

(cc) BY