UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

HÉLIO AFONSO BRAGA DE PAIVA

**Proposta de método de planejamento e gestão estratégica de marketing
para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo**

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

RIBEIRÃO PRETO
2008

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudnei Toneto Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Organizações

HÉLIO AFONSO BRAGA DE PAIVA

**Proposta de método de planejamento e gestão estratégica de marketing
para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

RIBEIRÃO PRETO
2008

Paiva, Hélio Afonso Braga de

Proposta de método de planejamento e gestão estratégica de marketing para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo. Ribeirão Preto, 2008.

291p.: il.; 30 cm.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Neves, Marcos Fava.

1. Eventos. 2. Marketing. 3. Turismo.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Hélio Afonso Braga de Paiva

Proposta de método de planejamento e gestão estratégica de marketing para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Hélio José e Rosângela pelo infinito amor, atenções, exemplos e o esforços dedicados à minha criação e formação.

Aos meus irmãos, Cristiane e José Carlos, parentes e amigos pela convivência em um ambiente que me enriqueceu com experiências que nunca deixarei de lembrar.

À minha namorada Ana Paula, pelo amor, carinho, companheirismo e compreensão nos momentos de ausência.

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradeço ao Prof. Dr. Marcos Fava Neves pelo exemplo como professor e pesquisador da administração de marketing, pela oportunidade de trabalho no PENSE e pela orientação objetiva e prática para a realização desta dissertação.

Aos cidadãos paulistas que ofereceram os recursos que apoiaram a realização desta dissertação, assim como à direção, professores e funcionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo *campus* Ribeirão Preto.

Agradeço também à colaboração na pesquisa bibliográfica, nas entrevistas e pela orientação no campo do turismo dos professores Guilherme Lohmann Palhares e Márcio Esteves.

Aos meus amigos e colegas de trabalho Matheus Alberto Cônsoli, Marco Antonio Conejero, Vinicius Gustavo Trombin, Ricardo Messias Rossi, Luciano Thomé e Castro, Frederico Fonseca Lopes, Everton Molina Campos, Carla Gomes, Rafael Amaral e José Carlos Lima Júnior.

Aos estagiários que passaram pelo grupo PENSE e com quem por muita sorte convivi: Tito Carvalho, Elio Galli, Laura Garcia, Rodrigo Alvim, Lucas Santarosa, Anna Casanova, Julia Romeu, Marina Aluisio, Ana Paula Silva, Vinicius Coimbra, Karina Hartung, Larissa Borges, Eduardo Prota, Jéssica Sanches, Ricardo Higuchi, Letícia Bighetti, Marco Aurélio Costa, Ricardo Lima, Vinicius Mazza, Débora Serio, César Zambrano, Yves Civolani e outros tão importantes.

Aos meus amigos Lucas Teixeira, Gabriela Toneto e demais colegas da FEA-RP pela intensa convivência, apoio mútuo, aprendizado e momentos de alegria que me ofereceram durante os anos do curso de mestrado.

Aos meus grandes amigos Lucas Seabra, Renan Silva, Cássio Silva, Ricardo Lemos, Cynthia Maria, João Henrique Duarte, Ricardo Menani, Pedro Gustavo Duarte, Bruno Drago, Pérsio Neto, Bruno Lago, Renato “Cavalinho”, Dimas Andrade, Luiz Augusto Toloi, Antonio Carlos “Cajuru”, Diego Pirani, Melissa Marques, Diego Bergamin, Helena Lopes, Raphael Gonçalves, Francis Silva e Michelle Castro pela longa e prazerosa amizade.

A Érika de Lima Veronezi Costa, Eduardo Castaldelli Júnior e Fabiana Abreu, funcionários do departamento de pós-graduação e administração, pela presteza, eficiência e cortesia no atendimento aos alunos.

O saber deve ser como um rio, cujas águas doces, grossas, copiosas, transbordem do indivíduo, e se espriem, estancando a sede dos outros. Sem um fim social, o saber será a maior das futilidades.

Gilberto Freire
Discurso de "Adeus ao Colégio", novembro de 1917.

RESUMO

PAIVA, H.A.B. **Proposta de método de planejamento e gestão estratégica de marketing para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo**. 2008. 291 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia de Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

Esta é uma dissertação de caráter teórico-empírico que apresenta como resultado uma proposta de método ou seqüência de etapas com conceitos, análises, “ferramentas” e atividades fundamentais para realização do planejamento estratégico de marketing nas empresas organizadoras de eventos vistas como empresas inseridas em redes de organizações que atendem a demanda do turismo de eventos.

Para se chegar a proposta de método foi realizada a revisão teórica de quatro obras e seus métodos, encontradas na literatura em marketing, turismo e eventos. As etapas (com suas atividades e análises) propostas nos métodos estudados foram selecionadas, reunidas e “enriquecidas” com o enfoque de rede e análises adicionais. No campo empírico, antes de ser estruturada e apresentada definitivamente, a proposta de método foi apresentada a especialistas e gestores de empresas organizadoras de eventos em entrevistas, na busca de contribuições. Os conhecimentos tratados na revisão teórica em contato com a experiência prática levantada nas entrevistas permitiram estabelecer um diálogo entre a combinação das teorias que compuseram o método pré-estruturado a partir de outros métodos e a prática dos gestores e especialistas gerando como resultado um novo conhecimento para a gestão de marketing de eventos.

Palavras-chave: 1. Marketing. 2. Estratégia. 3. Eventos.

ABSTRACT

PAIVA, H.A.B. **Proposition of strategic marketing planning and management method for events organizer companies at tourism networks**. 2008. 291 p. Dissertation (Master's Degree) – Faculdade de Economia de Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

This is a theoretical and empirical dissertation which presents as result a proposal of method or sequence of steps with concepts, analysis, “tools” and fundamental activities to the strategic marketing planning process at the special events organizer companies, seen as companies inserted in networks of organizations that deal with tourism events demand.

In order to reach the method's proposal it was made a review of four books and its methods, found in the marketing, tourism and special events literature. The steps (including its activities and analysis) proposed at the method were selected, grouped and improved with the network focus and additional analysis. At the empirical field, before have been structured and presented definitively, the method proposal was presented to specialists and managers of events organizer companies on interviews in search of contributions. The knowledge collected by the theoretical review in contact with the practical experience raised from the interviews allowed establishing a dialog between the combinations of theories that composed the pre-structured method from the other methods and the practice of specialists and managers generating as result a new knowledge for the marketing management of events.

Key-words: 1. Marketing. 2. Strategy. 3. Events.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	19
1.1 - Eventos e turismo	24
1.2 - Dimensões do turismo de eventos no Brasil	29
1.3 - Importância do método de planejamento e gestão estratégica de marketing para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo	33
1.4 - Caracterização do problema pesquisa	39
CAPÍTULO 2 - OBJETIVOS DA PESQUISA	42
CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	45
3.1 - Marketing e produtos do turismo de eventos	45
3.2 - Fundamentos para a gestão de marketing de eventos	52
3.2.1 - Definindo o produto evento	52
3.2.2 - Visão sistêmica do planejamento estratégico do turismo de eventos	55
3.2.3 - Gestão de projetos de eventos	60
3.3 - Estratégias em redes de eventos	63
3.3.1 - Enfoque de redes estratégicas	63
3.3.2 - Redes do turismo de eventos	68
CAPÍTULO 4 - MÉTODO DA PESQUISA	72
4.1 - Análise dos métodos de planejamento estratégico de marketing	74
4.2 - Entrevistas com especialistas	75
4.3 - Estrutura e conteúdo do método proposto	79
CAPÍTULO 5 - REVISÃO DOS MÉTODOS DE PLANEJAMENTO DE MARKETING	80
5.1 - Revisão do método de Marcos Fava Neves	80
5.1.1 - Análise crítica e principais contribuições	87
5.2 - Revisão do método de Gil Nuno Vaz	88
5.2.1 - Análise crítica e principais contribuições	91
5.3 - Revisão do método de David C. Watt	92
5.3.1 - Análise crítica e principais contribuições	96
5.4 - Revisão do método de Marlene Matias	97
5.4.1 - Análise crítica e principais contribuições	100

CAPÍTULO 6 - PROPOSTA DE MÉTODO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS EM REDES DE TURISMO 102

6.1 - Introdução e entendimentos	107
6.1.1 - Introdução	107
6.1.2 - Processo de marketing da empresa organizadora de eventos.....	113
6.2 - Análise do ambiente no enfoque de rede da empresa organizadora de eventos	118
6.2.1 - Descrição da rede e caracterização dos mercados de eventos.....	120
6.2.2 - Variáveis que afetam o macroambiente de marketing de eventos	124
6.2.3 - Análise do setor de turismo de eventos	129
6.2.4 - Análise do cliente de eventos	132
6.2.5 - A análise externa e as ações coletivas	137
6.3 - Análise da situação interna e dos concorrentes da empresa organizadora de eventos	140
6.3.1 - Análise da estrutura e do ambiente interno	142
6.3.2 - Análise comparativa da concorrência	145
6.3.3 - Análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa	148
6.4 - Estabelecimento de objetivos e metas de eventos e turismo	152
6.4.1 - Ferramentas para o processo de estabelecimento de objetivos e metas na empresa organizadora de eventos.....	157
6.5 - Estratégias para atingir os objetivos.....	160
6.5.1 - O conceito de estratégia e as estratégias genéricas	161
6.5.2 - Definição de mercado e segmentação.....	164
6.5.3 - Estratégias de atuação, diferenciação e posicionamento	167
6.5.4 - Estratégias: crescimento e diversificação	170
6.5.5 - Análise de portfólios.....	172
6.6 - Decisões de projetos de eventos	175
6.6.1 - Roteiro para planejamento de projetos de eventos	178
6.6.2 - Gestão da qualidade do evento.....	190
6.6.3 - Ações coletivas e parcerias em projetos de eventos	194
6.7 - Decisões de distribuição de eventos.....	196
6.7.1 - Fase de entendimento	198
6.7.2 - Fase de objetivos e metas.....	204
6.7.3 - Fase de implementação	207

6.7.4 - Fase de gestão, monitoramento e revisão	209
6.7.5 - Ações coletivas na distribuição de eventos.....	210
6.8 - Decisões de comunicação em eventos.....	212
6.8.1 - Comunicação de eventos: fatores influenciadores e ferramentas do composto.....	213
6.8.2 - Planejamento integrado de comunicações	219
6.8.3 - Ações coletivas e parcerias em comunicações de eventos.....	225
6.9 - Decisões de força de vendas e captação de eventos.....	226
6.9.1 - Fase 1: estratégias e etapas para captação de eventos	228
6.9.2 - Fase 2: organização da captação de eventos	234
6.9.3 - Fase 3: recursos humanos em vendas ou captação de eventos.....	236
6.9.4 - Fase 4: avaliação e controle de resultados da captação de eventos	237
6.9.5 - Ações coletivas em administração da força de captação e vendas de eventos.....	239
6.10 - Decisões de precificação e financiamento de eventos.....	242
6.10.1 - Estabelecimento de preços	244
6.10.2 - Estratégias de adequação do preço	256
6.10.3 - Iniciativas e respostas às mudanças de preços	258
6.10.4 - Perspectiva de redes e ações coletivas em preços de eventos	260
6.11 - Orçamento e análise de projetos do plano de eventos.....	262
6.11.1 - Estruturação do orçamento de marketing.....	263
6.11.2 - Avaliação financeira de projetos de eventos.....	268
6.12 - Execução, controle, acompanhamento e correções.....	272
CAPÍTULO 7 - RESULTADOS, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	277
7.1 - Resultados das entrevistas	277
7.2 - Limitações e pesquisas futuras.....	279
REFERÊNCIAS.....	281

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Um sistema simples de marketing	46
Figura 2 - Os 4Ps do mix de marketing	48
Figura 3 - Definição e classificação das atividades econômicas do turismo.....	49
Figura 4 - Cinco perspectivas no produto evento – componentes e ligações.....	56
Figura 5 - Produtos dos eventos especiais na perspectiva dos visitantes.....	57
Figura 6 - Processos principais de administração do projeto.	62
Figura 7 - Relações entre modelos de negócios e estratégias de negócios.	66
Figura 8 - Rede de turismo.....	68
Figura 9 - Resumo do método da pesquisa.....	73
Figura 10 - Estrutura esquemática do método proposto	102
Figura 11 - Empresa organizadora de eventos: posição na rede	122
Figura 12 - Três níveis de análise da empresa organizadora de eventos	125
Figura 13 - Os estágios da análise do ambiente.....	126
Figura 14 - Modelo de comportamento de compra.....	135
Figura 15 - Estrutura matricial de projetos de eventos	142
Figura 16 - Componentes do valor criado.....	149
Figura 17 - Matriz crescimento x participação – BCG	173
Figura 18 - Elementos de uma interação de serviços.....	178
Figura 19 - Roteiro para administração de um projeto de evento.....	179
Figura 20 - Modelo de gestão da qualidade em serviços.	191
Figura 21 - Canais de distribuição e marketing da empresa organizadora de eventos.	199
Figura 22 - Estrutura de análise da lacuna.	206
Figura 23 - Imagens (diferencial semântico) de três eventos.....	221
Figura 24 - Nove estratégias de preço qualidade.....	243
Figura 25 - Demandas inelástica e elástica	247
Figura 26 - Análise do ponto de equilíbrio.....	252
Figura 27 - Quatro categorias preços de projetos ou serviços em função da incerteza e da complexidade.....	253
Figura 28 - Interligação do instrumento prescritivo com o instrumento quantitativo	262
Figura 29 - Exemplo de fluxo de caixa do evento.	267
Figura 30 - Orçamento e controle financeiro	269
Figura 31 - Função de controle e avaliação.....	275

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificações do turismo	28
Quadro 2 - Tipos de serviços turísticos.....	51
Quadro 3 - Amplitude do mix de serviços (versus) extensão da linha de produtos.	52
Quadro 4 - Reversão da cadeia e suas implicações por diferentes aspectos de marketing.	66
Quadro 5 - Categoria das organizações e empresas participantes de uma rede turística.	70
Quadro 6 - Fontes de valor em redes e como explorá-las	71
Quadro 7 - Análise do método por autor.....	76
Quadro 8 - Relação das características das organizações nas quais atuam os entrevistados ...	77
Quadro 9 - Critérios adotados e questões realizadas	80
Quadro 10 - Etapas do método de Neves (2004).....	82
Quadro 11 - Etapas do Método de Vaz (1999).....	90
Quadro 12 - Etapas do Método de Watt (2004).....	93
Quadro 13 - Etapas do Método de Matias (2001).....	98
Quadro 14 - Resumo das etapas dos métodos selecionados.....	102
Quadro 15 - Detalhamento das etapas e atividades	104
Quadro 16 - Tipos de ações coletivas	112
Quadro 17 - Características do mix de Marketing genérico e do mix de Marketing específico da empresa organizadora de eventos.....	116
Quadro 18 - Características dos mercados de eventos.....	124
Quadro 19 - A Estrutura “PEST” para auditoria do macroambiente	128
Quadro 20 - Direcionadores de mudança e ações que devem ser implementadas nos diferentes tipos de eventos.....	129
Quadro 21 - Cinco forças competitivas de Porter para o turismo de eventos	130
Quadro 22 - Avaliação da forças competitivas nas localidades e segmentos de eventos.	131
Quadro 23 - Análise da situação mercadológica da localidade	132
Quadro 24 - Turismo de eventos: estímulos de marketing e outros estímulos incontrolláveis	136
Quadro 25 - Processo de decisão de compra dos consumidores	137
Quadro 26 - Matriz de proposição e avaliação de ações coletivas entre os membros da rede de turismo de eventos	139
Quadro 27 - Fatores a serem considerados na auditoria interna e análise dos concorrentes..	145

Quadro 28 - Tipos de informações sobre os concorrentes das empresas organizadoras de eventos.....	147
Quadro 29 - Análise interna versus concorrentes	148
Quadro 30 - Passo para análise do valor para o cliente	151
Quadro 31 - Objetivos e metas da empresa organizadora de eventos.....	159
Quadro 32 - Estratégias genéricas, fatores, vantagens e desvantagens.....	163
Quadro 33 - Principais variáveis de segmentação	166
Quadro 34 - Variáveis de segmentação e exemplos de possíveis implicações para o marketing da empresa organizadora de eventos.....	167
Quadro 35 - Propostas de valor da empresa organizadora de eventos.....	171
Quadro 36 - Estratégias de crescimento para a empresa organizadora de eventos	172
Quadro 37 - Preparação do escopo do evento de acordo com as necessidades dos interessados.....	182
Quadro 38 - Definição do escopo do projeto do evento.	184
Quadro 39 - Níveis de produtos do evento e responsabilidades das empresas.	185
Quadro 40 - Tipos de contratos para a empresa organizadora de eventos	187
Quadro 41 - Critérios de avaliação de propostas de projetos de eventos.....	188
Quadro 42 - Ferramenta para gestão da qualidade em eventos.	193
Quadro 43 - Algumas oportunidades para o uso de ações coletivas no turismo de eventos..	195
Quadro 44 - Modelo de planejamento de canais de distribuição.....	199
Quadro 45 - Quadro de agentes e fluxos	201
Quadro 46 - Análises das fontes de poder dos canais de distribuição.	204
Quadro 47 - Enfoque de redes em canais de distribuição de turismo de eventos.....	211
Quadro 48 - Fatores influenciadores das decisões sobre o composto de comunicações	216
Quadro 49 - Fatores de influência e decisões de comunicação	216
Quadro 50 - Plataformas comuns de comunicação.....	218
Quadro 51 - Ferramentas de comunicação e suas características	219
Quadro 52 - Características do público-alvo de eventos.....	221
Quadro 53 - Questões de marketing para desenvolvimento de mensagens	224
Quadro 54 - Algumas oportunidades para o uso de ações coletivas em eventos	226
Quadro 55 - Etapas para a captação de eventos.....	232
Quadro 56 - Decisões da empresa organizadora em organização de captação de eventos	235
Quadro 57 - Tópicos da gestão de vendas e captação de eventos e atividades a serem realizadas.	237

Quadro 58 - Medidas complementares para avaliação do desempenho da captação de eventos e venda de serviços.	239
Quadro 59 - Oportunidades para o uso de ações coletivas e o enfoque de redes de turismo de eventos na força de vendas.....	241
Quadro 60 - Fatores que influenciam a sensibilidade a preços e ações em eventos.....	249
Quadro 61 - Métodos para determinação de preços em eventos	256
Quadro 62 - Estratégias de adequação de preços em eventos	258
Quadro 63 - Motivos pelos quais a empresa organizadora de eventos pode usar a perspectiva de redes e ações coletivas na precificação.....	261
Quadro 64 - Etapas do processo do orçamento de marketing de eventos.....	265
Quadro 65 - Problemas a serem evitados no planejamento e gestão estratégica de marketing.....	274
Quadro 66 - Aspectos importantes a implementação do plano estratégico de marketing	275

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sumário dos impactos econômicos do setor de eventos.....	30
Tabela 2 - Participações das receitas no turismo brasileiro e de eventos	31
Tabela 3 - Tipologia das empresas e entidades	31
Tabela 4 - Participação dos tipos de eventos no número total de participantes	32
Tabela 5 - Número de eventos e participantes segundo as regiões brasileiras.....	33
Tabela 6 - Estrutura para definição e acompanhamentos de metas da empresa organizadora de eventos.....	159
Tabela 7 - Exemplo de orçamento simplificado de marketing: orçamento total e coluna de desembolsos.....	266

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Esta é uma dissertação de caráter teórico-empírico que apresenta como resultado uma proposta de método para realização do processo de planejamento estratégico de marketing nas empresas organizadoras de eventos, vistas como empresas inseridas em redes de organizações que atendem a demanda do turismo de eventos. A motivação para a realização da proposta de método apresentada está ligada: à importância do desenvolvimento teórico sobre marketing estratégico no setor do turismo de eventos; à necessidade de desenvolvimento de um método de planejamento condizente com as necessidades específicas das empresas organizadoras de eventos; e ao fato de que estas empresas são agentes centrais nas “redes de empresas do turismo de eventos”.

Cabe ressaltar a importância dos métodos e do planejamento estratégico de marketing para as empresas organizadoras de eventos. Sabe-se que planejamentos estratégicos de marketing são processos realizados pelas empresas para compreenderem sua situação atual frente ao ambiente em que atuam e a partir deste entendimento e de seus objetivos ou posições competitivas desejadas no futuro, planejarem suas políticas de marketing (notadamente de produtos, preços, distribuição, promoção e vendas) de maneira mais coerente e organizada.

Para que as empresas consigam realizar este processo de planejamento, surge a necessidade de seguirem procedimentos organizados e lógicos que irão guiar seus processos decisórios. O conjunto destes procedimentos pode ser chamado de método e deve prover uma sequência de etapas para que o planejamento estratégico de marketing seja realizado. Porém, observa-se na literatura que não tem sido dada uma atenção direcionada especificamente ao estudo e

aprimoramento dos processos de planejamentos estratégicos de marketing do setor de serviços, que inclui as empresas organizadoras de eventos.

Para se chegar a Proposta de Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing para Empresas Organizadoras de Eventos em Redes de Turismo foi realizada a revisão teórica de: um método de planejamento estratégico de marketing do tipo “abrangente” (que revisa grande número de enfoques teóricos sobre planejamento estratégico de marketing, mas tem foco no setor industrial embora considere o setor de serviços); dois métodos do tipo “específico para o planejamento estratégico de marketing em turismo” (que considera as características específicas desta atividade para tratar, no processo de planejamento, das variáveis com as quais a gestão de organizações do turismo deve lidar); e um método do tipo “específico para o planejamento de eventos vistos como produtos” (que define o processo de gestão das empresas organizadoras de eventos e as características de seus recursos, processos e resultados ou produtos).

As etapas (com suas atividades e análises) propostas nos métodos estudados foram selecionadas, reunidas e “enriquecidas” com o enfoque de rede e análises adicionais, com o objetivo de se apresentar um novo método. Desse modo, o método proposto tem a pretensão de ser tão ou mais completo que os demais, já que contém a maior parte das suas etapas e as complementa com mais análises tomando-se como base artigos científicos e outras fontes.

No campo empírico, antes de ser estruturada e apresentada definitivamente, a proposta de método foi mostrada a especialistas e gestores de empresas organizadoras de eventos em entrevistas, na busca de contribuições nos seguintes aspectos adotados com base em Neves (1999): (1)

Abrangência - se contém todas as etapas e conceitos fundamentais para o planejamento estratégico dos gestores das empresas organizadoras de eventos; (2) Ordem - se o método sugere uma sequência lógica que conduz a uma análise que permita tomada de decisão pelos gestores das empresas organizadoras de eventos; (3) Contribuição para a prática – se o método contribui, por meio de suas “ferramentas”, para a aplicação do pensamento estratégico de marketing na prática das empresas organizadoras de eventos; (4) Enfoque de redes de empresas – se permite considerar relacionamentos com outras empresas para geração de valor; (5) Adequação – se tem capacidade de suporte específico ao processo de planejamento e gestão estratégica das empresas organizadoras de eventos.

Dessa forma, as entrevistas permitiram estabelecer um diálogo entre a combinação das teorias que compuseram o método pré-estruturado a partir de outros métodos e a prática dos gestores e especialistas, gerando como resultado um novo conhecimento. Portanto, buscou-se com este diálogo trazer para a teoria a contribuição da prática, para que posteriormente, com a utilização do método, a primeira possa também colaborar com realização da segunda.

Ainda tratando-se da contribuição do método apresentado nesta dissertação, acredita-se que a sequência de etapas possa ser diferenciada daquelas dos demais métodos encontrados e analisados, pela sua tentativa de buscar uma ampla abrangência de enfoques conceituais, coerência com necessidade de aplicação prática e enfoque de redes de empresas do turismo de eventos.

Faz-se necessária uma explicação sobre os possíveis benefícios gerados com a inclusão do enfoque de rede no método proposto. A inserção deste enfoque leva em consideração uma necessidade atual das empresas organizadoras de eventos de direcionarem-se para o seu negócio principal (que pode ser altamente complexo, considerando-se a diversidade de eventos passíveis de serem realizados por elas), deixando atividades secundárias para as empresas especializadas. Este foco no negócio principal possibilita atendimento competitivo das necessidades de seus diversos clientes e eventos.

Além disto, o enfoque de rede, que denota interdependência entre empresas, também pode ser ligado às ações coletivas de marketing (ações em cooperação, dados objetivos congruentes entre as empresas) e ao direcionamento para a demanda (foco no atendimento ao cliente e suas diversas necessidades). Servilha (1999, p. 13) justifica a importância das ações coletivas entre as empresas organizadoras de eventos e outras empresas da rede de turismo de eventos afirmando que “[...] negócios de eventos e turistas podem ser mais facilmente atraídos para uma região, através de uma ação coordenada coletiva, do que através de ações independentemente individuais.”

Os resultados da pesquisa estão contidos em sete capítulos. A seguir tem-se um breve resumo sobre o conteúdo de cada capítulo.

No Capítulo 1 trata-se inicialmente da introdução ao leitor do contexto do trabalho por meio da apresentação de conceitos do turismo de eventos e das dimensões de seu mercado no Brasil. Em seguida, argumenta-se sobre a importância da Proposta de Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing para Empresas Organizadoras de Eventos em Redes de Turismo. E por

fim, é mostrada a caracterização do problema de pesquisa por meio de questões que nesta dissertação busca-se responder.

O Capítulo 2 traz os objetivos da pesquisa, divididos em: principal e secundários. O objetivo principal é a geração da proposta de método de acordo com o método da pesquisa e critérios qualitativos explicitados. Já os objetivos secundários são as respostas às questões colocadas no final do primeiro capítulo e que caracterizam o problema de pesquisa com o qual se deve tratar para a estruturação do método.

No capítulo 3 está a revisão bibliográfica que visa definir os conceitos que são tratados na dissertação e embasar a combinação e a adaptação dos métodos existentes. São eles resumidamente: marketing do turismo de eventos; definindo o produto evento; visão sistêmica do planejamento estratégico de eventos; gestão de projetos nas empresas organizadoras de eventos; redes estratégicas de empresas e redes do turismo de eventos. A escolha destes temas parte do pressuposto que devem ser compreendidas as especificidades do trabalho do marketing nas empresas organizadoras de eventos para a construção de um método direcionado para elas.

No capítulo 4 foi estruturado o método da pesquisa. Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos que foram aplicados pelo pesquisador para se chegar aos objetivos da pesquisa descritos no capítulo 2. Procurou-se neste capítulo mostrar com detalhes os procedimentos metodológicos realizados (análise e combinação dos modelos, além das entrevistas) e seus prováveis impactos sobre os resultados da pesquisa.

No capítulo 5 estão as análises dos métodos que são as bases para a estruturação de etapas no método. Estas análises foram realizadas a partir de estrutura utilizada com sucesso no trabalho de Neves (2004) e visam explicitar etapas estanques e atividades ou análises que devem ser realizadas pelos gestores de marketing para conclusão de cada uma. Além disso, são explicitados aspectos únicos dos métodos de maneira a identificar as contribuições ímpares para o método desta dissertação.

No capítulo 6 tem-se o resultado final da pesquisa que consiste no método de planejamento e gestão estratégica de marketing com enfoque de rede para empresas organizadoras de eventos. Este método está dividido em doze etapas que contêm conceitos, descrições das atividades ou análises a serem realizadas pelos gestores das empresas organizadoras de eventos e “ferramentas” práticas para operacionalização e formalização do processo no plano (documento) estratégico de marketing.

No capítulo 7 são discutidos os resultados da pesquisa em termos de alcance dos objetivos e limitações. Além disso, são consideradas pesquisas futuras para geração de conhecimento no campo teórico pesquisado.

1.1 - Eventos e turismo

Pode-se verificar na literatura sobre a gestão de eventos que eles podem ser definidos de diversas maneiras. Evento pode ser de acordo com Wilkinson (1988) em Watt (2004, p. 15) “[...] um fato que ocorre uma vez na vida, voltado a atender necessidades específicas em um determinado

momento”. Este mesmo autor também define eventos como “[...] atividades estabelecidas para envolver a população local em uma experiência compartilhada, visando seu benefício mútuo”. Já Goldblat (1997) em Watt (2004, pag. 15) define eventos como aquilo que “[...] reconhece um momento único no tempo, com cerimônia e ritual, para satisfazer as necessidades específicas”.

Para Watt (2004) eventos podem ter suas características por fatores como: localização geográfica, tamanho da população, idade da população, número de organizações voluntárias, participação da comunidade, natureza local, instalações e equipamentos disponíveis. Portanto, para este autor é fundamental conhecer as características singulares de cada evento antes de defini-lo.

Watt (2004), Martin (2002) e Matias (2001) oferecem nomenclaturas que definem mais de quarenta e quatro tipos de eventos (listados na revisão teórica) e afirmam que este número tende a ser subestimado dado que estão constantemente sendo criados novos eventos pelas empresas organizadoras. Contudo, Watt (2000) acrescenta que, apesar da singularidade de cada evento, existem mais semelhanças gerais que diferenças individuais.

Os eventos também podem ser definidos pela sua ligação com outras atividades, notadamente de lazer e de turismo, fato que pode ser verificado nas temáticas das obras do setor, que na sua quase totalidade tratam da gestão dos eventos de maneira integrada a gestão destas atividades. Na prática a existência da ligação entre a gestão de eventos e a gestão de lazer e turismo é justificada pelo fato dos eventos funcionarem como importantes atrativos e que podem impulsionar os resultados de fornecedores de meios de hospedagem, transporte, infra-estrutura, equipamentos entre outros, de uma localidade.

Observando-se a definição dos conceitos de turismo e turista pode ser esclarecida a ligação entre esta atividade e a gestão de eventos. Segundo UN e WTO (2000, p. 31), turismo:

[...] compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual¹, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com motivos de lazer, negócio e outros motivos não relacionados ao exercício de uma atividade remunerada no local visitado.

O turista, por sua vez, pode ser considerado como “pessoa que viaja e faz estadia em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, por motivos de lazer, negócios e outros motivos não relacionados ao exercício de uma atividade remunerada no local visitado”. (UN e WTO, p. 2000)

Observando-se a definição de turismo e turista pode-se compreender que no “turismo de eventos” o lugar diferente do seu entorno habitual, assim como o motivo da viagem podem ser chamados de eventos ou eventos especiais. O turista de eventos, portanto seria “pessoa que viaja e faz estadia em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, por motivos ligados aos eventos (atrativos turísticos) não relacionados ao exercício de uma atividade remunerada no local visitado.”

Sabe-se que as empresas organizadoras de eventos, não atendem somente ao “turista”, ou seja, à pessoa que utilizará os serviços de empresas características do turismo como: meios de

¹ Segundo a WTO, corresponde aos limites geográficos dentro dos quais um indivíduo se movimenta em sua vida cotidiana. Consiste nos arredores de sua residência, de seu lugar de trabalho ou centro de estudos e outros visitados freqüentemente (UN e WTO, 2000).

hospedagem, transporte, outros atrativos, comércio turístico entre outras. As pessoas que comparecem aos eventos, mas não são “turistas”, podem ser chamados de “visitantes”.

Além da definição do turismo, podemos verificar as ligações entre esta atividade e os eventos por meio de suas classificações, conforme apresentadas no Quadro 1. Neste quadro, percebe-se que o turismo de eventos pode estar ligado a diferentes motivações para as viagens turísticas. Sendo assim, pode-se concluir que diferentes tipos de turismo e diferentes organizações podem ser impulsionados pelas empresas organizadoras de eventos. Pela classificação quanto ao fluxo turístico, dada a característica de atração que o evento tem, pode-se verificar que ele faz parte do turismo receptivo.

Quadro 1 - Classificações do turismo

Classificação do turismo	Características básicas
Quanto à amplitude das viagens	Local, regional, doméstico ou internacional
Quanto à direção do fluxo turístico	Emissivo ou receptivo.
Quanto à motivação da viagem	Lazer: <u>feiras e exposições</u> , jogos (cassinos, bingos, apostas), acontecimentos esportivos, cinema, teatro e <i>shows</i> , gastronomia, diversão noturna; Cultura: arqueologia, monumentos históricos, museus, santuários e lugares santos; Profissional: <u>reunião de negócios</u> , <u>convenções</u> , visitas comerciais ou de vendas; Eco-turismo: passeios, piquenique, visitas a áreas preservadas, reservas e parques ambientais, caça e pesca; Tradições culturais: <u>festivais</u> , <u>exposições de arte</u> , <u>exposições de artesanato</u> , <u>festas folclóricas</u> ; Educação: <u>seminários e cursos</u> , <u>congressos em várias áreas</u> , trabalhos de campo; Turismo de fronteira: compras e distorções; Parques temáticos; Acontecimentos especiais: intercâmbio cultural, pesquisas etc.; e Turismo religioso.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ignarra (1999); Cobra (2001); e Balanzá & Nadal (2003).

O turismo como setor econômico é medido estatisticamente por meio do padrão internacional chamado de Conta Satélite de Turismo (CST). A CST contém estrutura detalhada para

dimensionar o volume e a importância econômica do turismo. Na CST estão atividades econômicas distintas denominadas Atividades Características de Turismo (ACT). Estas atividades são: hotéis e similares, segundas residências em propriedades, restaurantes e similares, serviços de transporte ferroviário, rodoviário, aéreo e marítimo de passageiros, serviços anexos ao transporte de passageiros, aluguel de bens e equipamentos de transporte de passageiros, agências de viagens e similares, serviços culturais, serviços desportivos e outros serviços de lazer (IBGE e EMBRATUR, 2005).

Mesmo o turismo de eventos sendo parte importante do turismo, nota-se na definição das ACT que as empresas organizadoras de eventos não são citadas diretamente, o que pode indicar a ainda pequena importância dada a estas organizações como parte do setor turístico. Porém verifica-se um crescimento da importância do turismo de eventos entre os demais tipos de turismo. A prova disto é que as empresas organizadoras de eventos são consideradas parte essencial desta atividade econômica, tanto como agregadoras de serviços turísticos (transporte, hospedagem, culturais, lazer, esportivos etc.) em pacotes vendidos juntamente com os eventos, quanto como geradora indireta de demanda para as demais atividades características do turismo como hospedagem e transporte. (WATT, 2004; VAZ, 1999)

Porém, deve-se lembrar que a importância das empresas organizadoras de eventos não está somente ligada às redes de turismo. Também as empresas que produzem e comercializam bens e serviços têm cada vez mais procurado expor suas marcas e suas mensagens corporativas por meio de eventos que servem como meios de comunicação com seus clientes (por meio de festivais de música, eventos promocionais etc.) e funcionários (eventos corporativos). (MARTIN, 2001)

Por fim, pode-se depreender das características do turismo de eventos que o ambiente onde atua a empresa organizadora de eventos tem natureza complexa e fragmentada, pois: envolve um grande número de setores econômicos, existem diversas motivações que ocasionam o evento; e podem ser atendidos tipos de clientes entre turistas, visitante, empresas e outros interessados. Portanto, esta complexidade sugere que as organizações organizadoras de eventos devam ser capazes de compreender o ambiente onde atuam e de planejar de maneira sistemática as suas ações, tornando mais efetiva a aplicação de seus recursos.

1.2 - Dimensões do turismo de eventos no Brasil

Para a compreensão da importância do trabalho e do contexto das empresas organizadoras de eventos podemos observar algumas dimensões deste tipo de atividade. Sabe-se que entre os diversos mercados do turismo (sol e praia, rural, cultural, religioso etc.), o mercado de eventos ligados aos negócios, congressos e feiras tem se destacado pelo rápido crescimento no Brasil (EMBRATUR, 2005). Ocorreram no país no ano de 2001, mais de 319.000 eventos entre técnico científicos, comerciais, culturais, sociais, religiosos e esportivos, movimentando 79 milhões de turistas e gerando receitas de R\$ 32,7 bilhões – 33,7% do turismo nacional (FBC&VB; SEBRAE; CTI, 2001). Na Tabela 1 pode-se verificar o sumário dos impactos econômicos do turismo de eventos.

Tabela 1 - Sumário dos impactos econômicos do setor de eventos

Discriminação	Valor	Unidade de Referência
Espaços para eventos	1.664	Unidades
Empresas organizadoras e entidades promotoras de eventos	400	Unidades
Capacidade instalada em assentos	1.732.204	Unidades
Capacidade instalada em metros quadrados	1.350.555	M ²
Taxa de ocupação anual dos assentos	49	%
Taxa de ocupação anual dos m ²	48	%
Número de eventos por ano	319.488	Unidades
Número de participantes por ano	79.872.000	Unidades
Gastos dos participantes	25,9	R\$ Bilhões
Receitas de locações	1,5	R\$ Bilhão
Receitas das organizadoras e promotoras de eventos	5,3	R\$ Bilhões
Renda Total	32,7	R\$ Bilhões
Tributos sobre os gastos dos participantes	2,3	R\$ Bilhões
Tributos sobre a receita de locações	206	R\$ Milhões
Tributos sobre as receitas das org. e promotoras de eventos	1,2	R\$ Bilhão
Tributos Totais	3,7	R\$ Bilhões
Empregos diretos	175.968	Unidades
Empregos indiretos	551.200	Unidades
Empregos Totais	727.168	Unidades

Fonte: FBC&VB; SEBRAE; CTI (2001).

Na Tabela 2 podem ser verificadas as participações dos tipos de receitas geradas pelo turismo no total e no turismo de eventos do Brasil. Observa-se a grande participação dos gastos dos participantes e em segundo lugar a receita das empresas organizadoras e promotoras de eventos. Estes dados mostram a importância deste tipo de organização nas receitas geradas pelo turismo de eventos e a conseqüente dependência destas organizações para a geração deste tipo de turismo.

Tabela 2 - Participações das receitas no turismo brasileiro e de eventos

Tipos de Receitas do Turismo de Eventos	Participação no Turismo Brasileiro	Participação no Turismo de Eventos
Gastos dos participantes	26,7%	79,2%
Receitas de locações	1,5%	4,6%
Receitas das organizadoras e promotoras de eventos	5,5%	16,2%
Renda Total	33,7%	100,0%

Fonte: FBC&VB; SEBRAE; CTI (2001).

Quanto à classificação das empresas interessadas na organização e promoção de eventos, verifica-se que elas podem ser divididas em quatro tipos conforme a Tabela 3. Nota-se que existe predomínio das empresas organizadoras de eventos sobre os demais tipos de organizações ligadas à atividade de organização e promoção de eventos abordados na pesquisa. Contudo, pode-se observar que existem outros tipos de organizações ligadas à organização e promoção de eventos: entidade promotora, departamento de eventos, organizador de eventos autônomo. Estas empresas podem ser consideradas concorrentes ou mesmo parceiras da empresa que trabalha exclusivamente como organizadora de eventos e que é o foco de aplicação do método de planejamento estratégico de marketing proposto nesta dissertação.

Tabela 3 - Tipologia das empresas e entidades

Entidade	Participação
Empresa organizadora	86%
Entidade promotora	10%
Departamento de eventos	3%
Organizador de eventos autônomo	1%

Fonte: FBC&VB; SEBRAE; CTI (2001).

Tratando-se da participação de cada tipo de evento no total de eventos realizados, podemos observar na Tabela 4 o maior número de “Congressos”, mas por outro lado, uma distribuição não muito desigual das participações entre outros tipos de eventos. Somando as participações dos três eventos que mais recebem participantes (congressos, feiras comerciais e exposições/leilões) perfaz-se o total de 57% dos participantes dos eventos realizados.

Tabela 4 - Participação dos tipos de eventos no número total de participantes

Tipo de Evento	Participação do Número de Participantes
Congressos	22%
Feiras comerciais	18%
Exposições/leilões	17%
Convenções	15%
Reuniões	11%
Eventos esportivos	7%
Eventos sócio-culturais	6%
Eventos mistos*	5%

* Eventos mistos: congresso e feira; convenção e seminário; reunião e evento sócio-cultural.

Fonte: FBC&VB; SEBRAE; CTI (2001).

Diferentemente da divisão uniforme da distribuição dos participantes por tipo de evento, tem-se uma divisão menos uniforme dos eventos pelas regiões do Brasil. Conforme pode ser observado na Tabela 5, existe um predomínio de eventos na região Sudeste, onde é realizada mais que a metade de todos os eventos realizados no Brasil. A região Sudeste recebe 66% do total de participantes de eventos do Brasil e tem número médio de participantes de 294 por evento, acima da média nacional de 206 participantes por evento. Este fato indica a importância desta região brasileira para o turismo de eventos.

Tabela 5 - Número de eventos e participantes segundo as regiões brasileiras

Região	Participação no Total de Eventos	Participação no Total de Participantes	Número Médio de Participantes por Evento
Sudeste	56%	66%	294,90
Nordeste	18%	16%	218,07
Sul	15%	10%	162,97
Centro-oeste	9%	7%	207,23
Norte	2%	1%	149,81

Fonte: FBC&VB; SEBRAE; CTI (2001).

Conforme pôde ser observado pelas informações apresentadas, o turismo de eventos tem grande importância para a economia e o turismo nacional. Verifica-se que para este tipo de turismo existe uma importante participação das empresas organizadoras e promotoras de eventos, gerando receitas para si próprias e para outras empresas que atendem os turistas participantes dos eventos, e que oferecem transporte, alimentação, hospedagem, além de outros bens e serviços.

Mesmo com os impactos econômicos positivos já gerados pelo turismo nacional de eventos, ainda há muito espaço para alcance de melhores resultados. Observando-se os resultados de um recente estudo sobre a exploração do potencial turístico brasileiro (PESQUISA FUTUREBRAND, 2007), verifica-se que o Brasil se encontra a terceira posição de um *ranking* de países que pior exploram seus potenciais turísticos. Para a melhor exploração deste potencial, entre outras medidas se torna importante o desenvolvimento da gestão das organizações envolvidas neste setor. A “ferramenta” de marketing (método de planejamento estratégico de marketing) proposta neste trabalho vai de encontro com esta necessidade. Sua importância para melhoria dos resultados da gestão das empresas organizadoras de eventos pode ser observada na seção seguinte.

1.3 - Importância do método de planejamento e gestão estratégica de marketing para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo

Certo e Peter (1993, p. 22) definem a administração estratégica como “um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. Esta definição, segundo os próprios autores, acentua que os administradores

dediquem-se a uma série de etapas: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional. Além disso, nesta definição estes autores também afirmam que o processo de administração estratégica deve ser contínuo, ou seja, deve ser sempre abordado ou refletido mesmo que com diferentes intensidades, pelas diferentes áreas da administração e em diferentes épocas. O termo iterativo da definição por sua vez, diz respeito à natureza cíclica do processo de administração estratégica, que se inicia na primeira etapa, vai até a última e começa novamente com a primeira etapa.

Complementando a definição de Certo e Peter (1993), Oliveira (2007, p. 4) argumenta que: “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.” E novamente segundo Oliveira (2007, p. 4), “o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos”.

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – incontroláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Certo e Peter (1993), ressaltam os benefícios da administração estratégica afirmando que, apesar de estudo anterior (FULMER e RUE, 1974 em CERTO e PETER, 1993) ter concluído que o aumento da lucratividade não acompanha a aplicação da administração estratégica, um significativo número de pesquisas (por exemplo: ROBINSON JR., 1982 em CERTO e PETER, 1993) sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade.

De fato, segundo Oliveira (2007), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Portanto, observando-se as informações trazidas pelos autores citados acima, pode-se afirmar que o exercício sistemático do processo de planejamento e gestão estratégica tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa e por suas áreas funcionais. Em adição, observa-se que o planejamento estratégico é realizado pela organização como um todo (considerando-se a interdependência entre as áreas funcionais) e por suas áreas funcionais mais isoladamente (OLIVEIRA, 2007; CERTO & PETER, 1993).

Dentre as principais funções da empresa (produção, finanças, marketing e recursos humanos) alguns autores destacam a importância da aplicação do pensamento estratégico pela função

marketing (KOTLER, 2000; AACKER, 1996; CERTO & PETER, 1993; OLIVEIRA, 2007). Segundo Neves (2006), as mais novas publicações de marketing tratam o planejamento de marketing como planejamento estratégico de marketing dada a importância deste enfoque para a construção do plano tático de marketing.

Observando-se os modelos ou métodos de planejamento estratégico de marketing, verifica-se que as etapas contêm peculiaridades em relação ao processo (etapas) genérico de planejamento estratégico. As primeiras análises que tratam a situação da empresa em relação aos seus ambientes internos e externos têm certo grau de similaridade entre as áreas funcionais, contudo os objetivos, as estratégias e os controles diferem-se significativamente das outras áreas. Segundo Kotler (2000), no planejamento estratégico da função marketing, dividem-se as variáveis a serem tratadas em incontroláveis e controláveis. Para tal autor, entre as variáveis incontroláveis do planejamento estratégico de marketing estão aquelas que compõem os ambientes: político-legal, econômico, sócio-cultural e tecnológico. As variáveis controláveis, por sua vez, são os produtos, preços, distribuição e promoção, além da força de vendas.

Estas peculiaridades do processo de planejamento estratégico de marketing em relação ao processo genérico de planejamento estratégico são ainda mais acentuadas quando o primeiro é aplicado às empresas em diferentes ramos de atuação (CAMPOMAR, 1982). No caso das empresas organizadoras de eventos não é diferente. Observam-se o trabalho deste tipo de organização algumas peculiaridades devido ao fato delas:

- serem prestadoras de serviços;

- estarem ligadas a outras empresas da atividade turística e outras empresas de diversos ramos (por exemplo, aquelas empresas interessadas em expor suas marcas nos eventos);
- atuarem junto ao turismo que é atividade fragmentada em termos de setores que a compõem;
- trabalharem por projetos, entre outros.

Portanto, pode-se considerar que a construção de um método de planejamento estratégico de marketing para as empresas organizadoras de eventos está cercada de reconhecida importância, pois o processo de planejamento e gestão estratégica de marketing pode funcionar como facilitador da atuação destas empresas frente ao ambiente interno (relações dentro e entre empresas) e externo (relações com clientes, competidores, ambiente político-legal, econômico, sócio-cultural e tecnológico) em busca dos seus objetivos.

Em adição, considera-se neste estudo que, entre as peculiaridades que caracterizam o trabalho das empresas organizadoras de eventos, pode-se destacar a sua interdependência com outras organizações. Esta interdependência diferencia o trabalho deste tipo de organização na medida em que elas desenvolvem, muitas vezes concomitantemente, uma diversidade de tipos de eventos: congressos; feiras comerciais; exposições/leilões; convenções (treinamento, lançamento de produtos, eventos de incentivo); reuniões - encontros, simpósios, mesas redondas, debates, assembleias, workshops, conferências, jornadas, etc.; eventos esportivos - competições, torneios, campeonatos, etc.; eventos sócio-culturais - musicais, espetáculos de dança, peças teatrais, bailes de formatura, jantares, casamentos, etc.; eventos mistos: quando em um só evento ocorrem dois

ou mais tipos diferentes - por exemplo, em um congresso pode haver paralelamente uma exposição referente ao tema. (FBC&VB; SEBRAE; CTI, 2001)

Em grande parte dos casos, para que estas empresas atendam à diversidade de requisitos (financiamento, atratividade econômica, atratividade turística, infra-estrutura, alimentação, segurança, hospedagem, transporte, estacionamento entre outros) exigidos pelos interessados nos diferentes tipos de eventos, são realizadas ações em parceria, colaboração ou contratação junto a outras empresas.

Entre as empresas com as quais as empresas organizadoras de eventos relacionam-se estão: hotéis/flats, teatros/auditórios, clubes/estádios, centros de convenções, Buffet/restaurantes, hotéis de lazer, pavilhões de exposições, *business centers*, casas noturnas, expositores, patrocinadores, fornecedores de infra-estrutura, entre outros. Esta grande variedade de organizações envolvidas na atividade sugere capacidade das empresas organizadoras de eventos de coordenar-se com elas. Portanto, justifica-se a necessidade de se ter um enfoque que considere a interdependência das empresas organizadora de eventos.

Corroborando a importância do enfoque de rede ou sistêmico, Neves (1995) afirma que em uma empresa que atua no ambiente globalizado, os executivos devem lembrar-se sempre que o sistema (ou rede de empresas) deve ser mais eficiente que outros sistemas e somente será eficiente se todas as suas partes forem eficientes. Para tal autor, falhas em uma parte do sistema atrapalham os resultados do sistema como um todo. Por isso, as empresas organizadoras devem buscar a construção de ligações benéficas com outras empresas que sejam capazes de colaborar

com a sua competitividade sistêmica e que dessa forma garantam o alcance de seus objetivos estratégicos.

Pode-se destacar como argumento para demonstrar relevância desta pesquisa ao desconhecimento da existência de métodos da natureza proposta. A natureza específica do método proposto nesta dissertação consiste na união entre o processo de planejamento estratégico de marketing, a visão de redes de organizações e o enfoque voltado especificamente para as empresas organizadoras de eventos. Com esta união busca-se permitir um aporte sistêmico e específico sobre o planejamento estratégico de marketing das empresas organizadoras de eventos, com vistas ao desenvolvimento destas empresas junto ao sistema turístico de eventos.

1.4 - Caracterização do problema pesquisa

Conforme já descrito (por exemplo, na Tabela 1), o turismo de eventos alcançou grande importância econômica, mas acredita-se que ainda pode apresentar amplas possibilidades de crescimento dado o baixo aproveitamento relatado por pesquisas recentes (por exemplo: PESQUISA FUTUREBRAND, 2007).

Além disso, conforme argumentado existe a necessidade de um método que torne mais efetiva a maneira como se realiza o planejamento estratégico de marketing das organizadoras de eventos e que com isso colabore com a concretização de seus objetivos estratégicos. Oliveira (2007, p. 38) ainda acrescenta que “o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e

implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação”.

Por estas razões coloca-se a seguinte questão central para que seja feita a tentativa de resposta nesta dissertação: como organizar um método com etapas, análises e variáveis, de maneira que as empresas organizadoras de eventos possam realizar seus planejamentos estratégicos de marketing, considerando seus contextos específicos?

Buscou-se nesta dissertação responder a esta questão com uma “ferramenta” de marketing chamada de “Proposta de Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing para Empresas Organizadoras de Eventos em Redes de Turismo”. Para o alcance de uma proposta metodológica a ser utilizada na aplicação deste tipo de planejamento, colocaram-se as seguintes perguntas que devem ser respondidas neste trabalho algumas questões periféricas (derivadas da questão central):

- (1) Quais são e como estão estruturados os principais métodos de planejamento e gestão estratégica marketing?
- (2) Quais são as possíveis contribuições do enfoque de redes para os métodos existentes?
- (3) Como a proposta de método pode ser adequada às funções e atividades das empresas organizadoras de eventos?
- (4) Quais “ferramentas” (análises, quadros, tabelas e figuras) podem ser utilizadas para compreensão e operacionalização do processo de planejamento de marketing?
- (5) Quais são as contribuições ao método proposto que podem ser oferecidas pelos especialistas e gestores de marketing das empresas organizadoras de eventos?

Com a busca por resposta a estas questões procurou-se formar as bases da proposta de método que é resultado desta dissertação. A proposta de método, por sua vez, busca os objetivos colocados no capítulo seguinte do trabalho.

CAPÍTULO 2 - OBJETIVOS DA PESQUISA

[...] nada podemos fazer sem teoria. Ela sempre denotará a prática por uma simples razão: a prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo ela não tem nenhum princípio que possa lidar no caso do que não conhece... A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se à mudança de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro. Urwick (1952, p. 26) em Oliveira (2007, p. 38).

O objetivo central desta dissertação é o de contribuir para a teoria e a prática de marketing nas empresas organizadoras de eventos por meio da proposição de uma “ferramenta” de marketing chamada de Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing com Enfoque de Rede, coerente com a função realizada pelas empresas organizadoras de eventos. O dicionário Michaelis (1998), da à palavra método o seguinte significado:

1. Conjunto dos meios dispostos convenientemente para alcançar um fim.
2. Ordem ou sistema que se segue no estudo ou no ensino de qualquer disciplina.
3. Maneira sistemática de dispor as matérias de um livro.
4. Maneira de fazer as coisas; modo de proceder.
5. Mat. Conjunto de regras para resolver problemas análogos.
6. Classificação ou distribuição sistemática dos diversos seres, segundo os caracteres ou semelhanças que apresentam.

Portanto, pretendeu-se com o método proposto ordenar um conjunto de ações, modos de proceder ou conjuntos de regras que devem ser respeitadas e utilizadas para que as empresas organizadoras de eventos alcancem suas finalidades de marketing. Um método da natureza proposta nesta dissertação, ainda segundo a definição da palavra, deve proporcionar uma maneira para que as empresas organizadoras de eventos resolvam problemas análogos ou semelhantes que são comuns ao seu setor.

O objetivo de gerar o método proposto relaciona-se particularmente com ao desconhecimento de métodos abrangentes e sistemáticos para o planejamento estratégico de marketing nas empresas organizadoras de eventos em redes de turismo. Na literatura existente foram encontrados: métodos complexos e abrangentes para o planejamento e a gestão estratégica de marketing (JAIN, 2000; LAMBIN, 2000; NEVES, 2005 entre outros); métodos semelhantes aos citados anteriormente, mas voltados especificamente para o turismo (VAZ, 1999; KAZUAKUI, 2000; COBRA, 2001); e também métodos para o planejamento de eventos como produtos ou projetos (MATIAS, 2001; MARTIN, 2002; Hoyle, 2003; WATT, 2004; BRITTO e FONTES, 2002 entre outros), mas não foram encontrados métodos específicos e “completos” para o processo estratégico de planejamento de marketing das organizações que organizam eventos.

A contribuição a que visou à proposição do método para as empresas organizadoras de eventos pode ser dividida em cinco dimensões, sendo elas:

- (1) Abrangência - se contém todas as etapas e conceitos fundamentais para o planejamento estratégico dos gestores das empresas organizadoras de eventos;
- (2) Ordem - se o método sugere uma sequência lógica que conduz a uma análise que permita tomada de decisão pelos gestores das empresas organizadoras de eventos;
- (3) Contribuição para a prática – se o método contribui, por meio de suas “ferramentas” (análises, quadro, tabelas e figuras), para a aplicação do pensamento estratégico de marketing na prática das empresas organizadoras de eventos;
- (4) Enfoque de redes de empresas – se permite considerar relacionamentos com outras empresas para geração de valor

(5) Adequação – se tem capacidade de suporte específico ao processo de planejamento e gestão estratégica das empresas organizadoras de eventos.

Com relação à construção do método, a motivação vem em grande parte da necessidade do autor e influência do orientador para a busca na teoria, dos instrumentos que possibilitem intervenção nas organizações e dessas explorar avanços para a ciência na área de marketing e organizações (NEVES, 2004).

O foco em planejamento de marketing pode ser atribuído à linha de pesquisa do autor e importância desta disciplina, campo teórico ou área funcional para a melhoria dos resultados das organizações, neste caso as empresas organizadoras de eventos. A crescente importância do marketing dá-se por uma maior necessidade de busca por construção de vantagens competitivas via oferecimento e captação de valor nas trocas das empresas com seus clientes.

No capítulo que segue estão os principais conceitos ligados ao tema desta dissertação.

CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são tratados os principais temas relacionados às características peculiares da gestão de marketing nas empresas organizadoras de eventos. Estes temas são: marketing do turismo de eventos, definição do produto evento, enfoque sistêmico no planejamento estratégico, visão sistêmica do planejamento estratégico de eventos, gestão de projetos nas empresas organizadoras de eventos e por fim, redes estratégicas de empresas e redes de eventos. Estes temas formam as bases para o entendimento do contexto da gestão nas empresas organizadoras de eventos, do enfoque de rede do método, além de oferecerem novas contribuições para os métodos analisados.

3.1 - Marketing e produtos do turismo de eventos

Segundo a *American Marketing Association* (AMA), “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor para os clientes e para a gestão do relacionamento com eles de maneira a beneficiar a organização e seus *stakeholders*”. Kotler (2000, p. 30), por sua vez, define Marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”.

Portanto, Marketing pode ser visto como uma função da empresa e como um processo social, mas de maneira geral trata-se de um processo que visa satisfazer as partes que realizam trocas, conforme ilustra a Figura 6. Nesta figura, Kotler (2000) evidencia a dinâmica do processo de

troca realizado entre vendedores e compradores, por meio de fluxos que vão dos vendedores para os compradores (comunicação, bens e serviços) e de fluxos no sentido contrário (dinheiro e informação).

Figura 1 - Um sistema simples de marketing

Fonte: Kotler (2000).

Para Kotler (2000) a administração de Marketing atua sobre o processo de trocas de valor realizando o processo de planejamento e execução da concepção, determinação do preço (*pricing*), promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Complementando esta definição, a *American Marketing Association* (AMA) afirma que os valores nas trocas são oferecidos principalmente através da configuração (“desenhar” o objeto - o produto, a embalagem, a marca, os serviços oferecidos), da valoração (estabelecendo termos de troca – o preço), da simbolização (associação a determinados significados por meio da comunicação) e, finalmente, através da facilitação (alterando a acessibilidade do objeto - ponto de venda ou canais de distribuição).

A gestão de marketing, por sua vez, segundo a *American Marketing Association* (AMA), consiste no processo de definição de objetivos de marketing para uma organização (considerando recursos

internos e oportunidades de mercado), de planejamento e execução de atividades para alcançar estes objetivos, e de realização de medições do progresso em busca destes objetivos. Ainda segundo a *American Marketing Association* (AMA), este processo é constante e repetitivo (ciclo de planejamento) para que a organização continuamente adapte-se às mudanças internas e externas que criam novos problemas e oportunidades.

Portanto, pode-se dizer que realização da função de marketing nas empresas visa garantir a compreensão sobre as características do mercado consumidor (perfil sócio econômico, distribuição geográfica, desejos e necessidades) e do ambiente da empresa para adequar a oferta (produto, preço, praça e promoção) a estas características e assim garantir que a troca de valor seja satisfatória, ou seja, que os benefícios sejam maiores que os custos para ambas as partes envolvidas. (KOTLER, 2000).

Para atender ao(s) segmento(s) de clientes selecionado(s) oferecendo valor na troca, a empresa ou o setor devem adequar seus planos e as variáveis do *mix* de marketing. O *mix* de marketing por sua vez pode ser definido como: “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (KOTLER, 2000). Os 4Ps também são chamados de variáveis controláveis de *marketing*: o produto, o preço, a comunicação e distribuição. A Figura 7 mostra os 4 Ps do mix de marketing e seus componentes segundo Kotler (2000).

Figura 2 - Os 4Ps do mix de marketing

Fonte: Kotler (2000).

Tratando-se especificamente do “produto” do *mix* de marketing, observa-se que as empresas organizadoras comercializam dois grupos: produtos do turismo e produtos do evento (incluindo o próprio evento). Conforme se argumenta a seguir, estes grupos não são excludentes, mas podem ser diferenciados de acordo com suas diferentes características de maneira a facilitar o planejamento estratégico de marketing.

Observando-se a definição dos produtos do turismo, verificam-se diversos produtos que irão atender ao turista. A Figura 8 mostra como podem ser divididos os produtos que são oferecidos pelo turismo.

Figura 3 - Definição e classificação das atividades econômicas do turismo.
Fonte: IBGE e EMBRATUR (2007).

De acordo com a classificação apresentada pelo IBGE e EMBRATUR (2007), os Produtos (bens e serviços) Característicos do Turismo podem ser vistos como “aqueles que deixariam de existir em quantidade significativa, ou para os quais o nível de consumo seria sensivelmente diminuído em caso de ausência de visitantes, e para os quais é possível obter informações estatísticas”. Como exemplo desta classificação, pode-se citar o transporte aéreo de passageiros. Observa-se neste tipo de transporte o predomínio de turistas entre os seus usuários porque o deslocamento propiciado por este meio de transporte implica, em geral, um percurso bastante distinto do utilizado pelos passageiros em seu entorno habitual.

Já os “Produtos (bens e serviços) Conexos ao Turismo são uma categoria residual que inclui os produtos que, apesar de identificados como específicos do turismo em um dado país, não são assim reconhecidos em nível mundial” (IBGE e EMBRATUR, 2007). Os serviços de transporte ferroviário urbano e suburbano de passageiros, assim como os serviços prestados nos eventos constituem um exemplo de produto conexo ao turismo. Os Produtos Específicos do Turismo por sua vez são definidos como “a totalidade dos produtos contidos nas categorias anteriores” (IBGE

e EMBRATUR, 2007). Os Produtos Característicos do Turismo são um subconjunto da lista de produtos específicos do turismo e por isso não refletem exhaustivamente todos os impactos diretos e indiretos que a atividade turística exerce na economia como um todo. (IBGE e EMBRATUR, 2007).

As organizações envolvidas no turismo podem oferecer uma grande gama produtos no *continuum* entre serviços e bens, mesmo tomando como exemplo um hotel que é um tipo de organização especificamente voltado para o turismo. Nos hotéis podemos ter o serviço de hospedagem (serviço puro), alimentação (serviço mais bem /alimento) e a venda de produtos típicos do destino (bem puro). Contudo, de acordo com Cobra (2001) o turismo pode ser considerado um setor de serviços, principalmente devido à maior proporção das receitas geradas por esta atividade frente à comercialização de bens. No Quadro 2 tem-se uma lista de tipos de serviços turísticos e participantes que pode ajudar na compreensão sobre a oferta deste setor.

Quadro 2 - Tipos de serviços turísticos.

Tipos	Subtipos
Meios de hospedagem	Hotéis, motéis, <i>flats</i> , pousadas, pensões, hospedarias, albergues da juventude, <i>camping</i> , colônia de férias...
Alimentação	Restaurante, lanchonetes, sorveterias, docerias, cafés, churrascarias...
Agenciamento	Agências de turismo emissivas e agências de turismo receptivas.
Transporte turístico	Transporte aéreo, transporte rodoviário, transporte ferroviário e transporte aquático.
Locação de veículos e equipamentos	Locação de carros, motos, bicicletas, embarcações e equipamentos esportivos...
Eventos	Organizadores dos eventos, fornecedores de produtos e serviços, centro de convenções, áreas de eventos...
Entretenimento	Bares, boates, danceterias, clubes, parques de diversões, parques aquáticos, boliches, bilhares, campo de golfe...
Informação turística	Informações através de guias/mapas, postos de informações, jornais e revistas especializadas...
Passeio	Passeio a cavalo, vôos através de helicópteros, passeio de barco...
Comércio turístico	Lojas de suvenires, comércio de artesanatos, venda de produtos típicos...

Fonte: Ignarra (1999)

Segundo Gil (1999) o mix de serviços ligados ao turismo de eventos (produtos do evento), com os quais a empresa organizadora de eventos deve tratar, pode ser detalhado conforme o Quadro 9. O quadro apresenta estes produtos de acordo com a amplitude e extensão da linha de produtos para o turismo de eventos. Observa-se, que no mix de eventos apresentado, estão produtos que atendem aos participantes de eventos e aos turistas evidenciando a forte relação dos eventos com o turismo.

Quadro 3 - Amplitude do mix de serviços (versus) extensão da linha de produtos.

	Amplitude do mix de serviços (para o turismo de eventos)				
Extensão da linha de serviços	Cidade	Local do evento	Serviços especializados	Turismo/ lazer	Transporte
	Segurança; Restaurante; Hospedagem; Comunicações.	Serviço de recepção; Serviço de segurança e Limpeza; Informações aos participantes; Multimídia /filmagem.	Serviços de intérpretes; Assessoria de imprensa; Serviço de apoio técnico; Material impresso; Material promocional.	Programação social; Participantes acompanhantes; Pacotes turísticos; Pós e pré evento.	Empresa aérea; Facilidade de Acesso;

Fonte: Gil (1999)

Conforme se observa nos dois quadros anteriores, os eventos podem ser considerados como serviços ligados ao turismo e oferecidos por empresas nos eventos realizados. Portanto, apesar de serem diferentes, os grupos de produtos do turismo e produtos do evento não são excludentes e possuem interseções onde se verificam oportunidades de contratação, alianças, parcerias ou ações em colaboração com outras empresas que geram produtos do turismo, complementares ao evento.

Na prática a empresa organizadora de eventos pode ser, por exemplo, contratante de quase todos os serviços oferecidos no evento, ficando sob sua responsabilidade a orquestração destes

serviços; ou mesmo proprietária de algumas das empresas prestadoras de serviços ao evento (hotel ou centro de convenções), mas também um canal de distribuição de turismo e eventos; entre outras alternativas.

3.2 - Fundamentos para a gestão de marketing de eventos

3.2.1 - Definindo o produto evento

Os eventos estão estabelecendo-se como uma parte importante e integrada ao desenvolvimento turístico e as estratégias de marketing (GETZ, 1989). Tal autor afirma que o termo Turismo de Eventos tem sido empregado para descrever esta situação, dado o desenvolvimento de marketing sistemático de eventos especiais como atrativos turísticos. Ainda segundo este autor, as razões comuns para a busca pelo desenvolvimento do turismo de eventos são:

- expansão da temporada de turismo;
- distribuição da demanda turística mais espalhadamente por uma área;
- atração de turistas estrangeiros;
- criação de imagem favorável para um destino.

Apesar da importância do turismo de eventos, não são muitos trabalhos que oferecem uma visão clara sobre as características dos eventos e suas ligações com o processo de planejamento estratégico de marketing deste tipo de turismo (GETZ, 1989). Portanto, faz-se necessária a compreensão do evento como produto que é o componente central da troca da qual trata o marketing da empresa organizadora de eventos.

Como ponto de partida, pode-se tomar algumas definições de evento: “Um evento especial reconhece um momento único no tempo, com cerimônia e ritual, para satisfazer necessidades específicas” (GOLDBLATT, 1997). Ainda pode-se verificar que o evento consiste em “Uma celebração ou exibição de algum tema, para o qual o público é convidado por um período limitado, anualmente ou menos freqüentemente.” (National Task Force on Tourism Data – Canada, em GETZ, 1989). Outra definição dada por Meirelles (1999, p. 71) define evento como:

[...] um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer imagem de organizações, produtos, serviços, idéias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planejado, ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes, quer seja física, quer seja por meio de recursos da tecnologia.

Getz (1989), ainda estabelece critérios para distinguir eventos de outras atrações turísticas permanentes como museus, zoológicos, *shopping centers* entre outros. Estes critérios, segundo tal autor, são:

- seus propósitos principais são a celebração ou exibição de algum tema;
- ocorrem uma vez por ano ou menos freqüentemente;
- existem datas pré-determinadas de abertura e fechamento;
- as estruturas permanentes não são de propriedade do evento;
- a programação consiste em uma ou mais atividades separadas; e
- todas as atividades são realizadas na mesma comunidade ou região turística.

Tomada a definição do que é um evento e estabelecidos os critérios que o diferencia de outras atrações turísticas, tratemos das características dos produtos que o compõem e que influenciam o processo de planejamento estratégico de marketing. Segundo Getz (1989) os produtos do evento:

- Não podem ser pré-avaliados (exceto por meio de visitas repetidas a eventos recorrentes, e mesmo assim cada evento terá elementos únicos);
- Não podem ser estocados (capacidade excedente é desperdiçada)
- A maioria dos recursos empregados antecede o evento atual;
- São basicamente intangíveis (a experiência do participante é mais importante que produtos de consumo comprados nos eventos);
- São de uma quantidade fixa (novos eventos não podem facilmente serem criados para suprir um crescimento na demanda, sendo que eventos planejados têm freqüentemente uma capacidade fixa ou restrita);
- Existe um amálgama de serviços e produtos tangíveis (incluindo o entretenimento, alimentos, lembranças, recreação e quaisquer outros serviços como as acomodações que são utilizadas pelos visitantes);
- São difíceis de embalar ou empacotar (eventos são raramente coordenados ou ligados a pacotes de férias);
- São sujeitos a demanda heterogênea e mudanças abruptas na demanda, devido às influências externas (mas pela sua natureza podem superar flutuações sazonais);
- São freqüentemente de pequena escala e dependentes de intermediários para promover-se e receber visitantes;
- Não podem ser padronizados, mesmo de ano para ano (embora isto seja até certo ponto uma vantagem).

Ainda para compreensão dos eventos podemos tomar outras características que tratam de sua classificação. Segundo estudiosos dos eventos (BRITTO & FONTES, 2002; MATIAS, 2001; MARTIN, 2002), pode-se classificá-los quanto:

- Abertura: abertos (permite a entrada de quaisquer interessados) ou fechados (destina-se a grupo específico de convidados);
- Tipo de adesão: gratuitos ou pagos;
- Abrangência: municipais, regionais, nacionais ou internacionais;
- Finalidade: cultural, comercial, religioso, artístico, assistencial, científico, educativo, promocional, político, folclórico, entre outros;
- Frequência: semestral, anual, bianual, etc.;
- Tamanho (em número relativo de participantes): pequeno, médio ou grande.

Portanto, pode-se observar que um evento é um produto singular de acordo com as variáveis que o caracterizam. Por isso, pode-se argumentar que os eventos exigem esforços específicos das empresas organizadoras de eventos para que se alcance sucesso na sua comercialização como produto do turismo de eventos.

3.2.2 - Visão sistêmica do planejamento estratégico do turismo de eventos

Getz (1989) afirma que os eventos são projetos que visam atender objetivos ou motivações de diversos clientes: financiadores, sociedade, turistas e visitantes. Para este autor, eventos são formas únicas de produtos turísticos, mas eles não devem ser vistos de maneira simplificada, ou seja, como meras atrações para exploração em planos de desenvolvimento turístico. Por isso, tal

autor defende uma visão integrada para planejamento de turismo de eventos. Esta visão é estruturada conforme representa a Figura 4.

Figura 4 - Cinco perspectivas no produto evento – componentes e ligações

Fonte: Getz (1989).

Na Figura 4 podem-se observar os elementos que devem ser considerados de maneira integrada com a organização do evento: em “turismo de eventos” as possibilidades de desenvolvimento conjunto com o turismo de eventos; em “desenvolvimento da comunidade” as ações necessárias para que isto ocorra; em “experiência do visitante” a sua composição de acordo como os níveis de produto oferecidos; e em “organizadores” a sua perspectiva frente aos demais elos e sua estratégia (sobrevivência ou crescimento).

Dado o enfoque desta dissertação na função marketing, cabe um maior aprofundamento sobre o que foi apresentado na Figura 4, sobre a “experiência do visitante”, pois esta é a definição do evento pela perspectiva do cliente das empresas organizadoras de eventos. Segundo Getz (1989) sob a perspectiva destes clientes, os benefícios que compõem o evento (e o turismo de eventos) podem ser divididos em três níveis: serviços essenciais, benefícios genéricos e benefícios-alvo segundo a Figura 5 abaixo:

Figura 5 - Produtos dos eventos especiais na perspectiva dos visitantes
Fonte: Getz (1989).

Portanto, “serviços essenciais” são aqueles oferecidos em quaisquer programações de eventos especiais. Mesmo se o visitante não procura ou nota os serviços conscientemente, mas a falta ou

falha de qualquer um pode desencorajar ou desapontar os visitantes do evento. Alimentos e bebidas, por exemplo, são tão necessários em um evento que não podem ser considerados como benefícios genéricos.

Já os “benefícios genéricos” são aqueles que diferenciam benefícios genéricos de atrações permanentes. Cada tipo de benefício genérico é esperado pelo visitante independente do programa tangível do evento, embora a importância relativa de cada um varie de evento a evento.

Getz (1989) resume estes benefícios em três tipos:

- espetáculo/exibição: benefício ligado a apelo universal com exposição visual em pequena (p. ex. shows) ou larga escala (p. ex. na televisão);
- compartilhamento/socialização: benefício ligado a apelo emocional com compartilhamento de experiências em contexto de celebração pública;
- autenticidade: benefício ligado a experiência desejada e ativamente perseguida pelos turistas a qual é percebida como elemento que reflete ou dá acesso a verdadeira e inalterada natureza da vida cotidiana no destino.
- ritual: benefício ligado a apelo ligado a festivais tradicionais, antigos ou religiosos. Nestes eventos, os temas e símbolos invocam orgulho nacional ou da comunidade, e lealdade.
- jogos: benefício ligado a apelo para a diversão em jogos, recreação, competição ou humor.

E por fim, segundo Getz (1989) “benefícios-alvo” são aqueles que diferenciam os eventos e geram vantagens competitivas. Para tal autor, os visitantes esperam ser atendidos com serviços básicos, procuram benefícios genéricos de todos os eventos, mas a sua atração para um

determinado evento em um ambiente competitivo requer algo mais. As características que podem servir de base para a definição dos benefícios-alvo são: singularidade (tema especial, raridade); entretenimento (atividades para os visitantes); e comércio - direcionados para os interesses específicos dos participantes.

Getz (1989), ainda recomenda alguns fundamentos para que se aumentem as chances de sucesso na aplicação da visão sistêmica durante o planejamento estratégico. Para tal autor:

- Os objetivos devem ser determinados previamente e os efeitos devem ser avaliados para produzir um contínuo refinamento dos objetivos e políticas.
- O produto do turismo de eventos pode ser interpretado em linhas gerais como o evento em si, seus impactos (renda, empregos, viagens geradas), pacotes de eventos ou circuitos incluindo eventos.
- Não existe produto turístico se os eventos especiais não forem eficientemente formatados e promovidos para os visitantes.
- Pacotes: a maioria dos eventos que ocorrem parecem ser lançados sem que seja considerada a posição competitiva ou pacote potencial em conjunto/coordenação com outros eventos e atrações. O verdadeiro desafio é desenvolver pacotes integrados, assim como alcançar o máximo benefício dos eventos.

Conforme foi visto, o planejamento estratégico de marketing das empresas organizadoras de eventos deve considerar por meio de uma visão sistêmica: os interessados, suas relações, os benefícios que devem ser gerados para atender ao turista de eventos e os fundamentos do planejamento estratégico do turismo de eventos. Com a visão sistêmica busca-se abranger um

número maior de variáveis na análise de possíveis influências para o resultado da empresa e do marketing e a partir dela planejar ações estratégicas.

3.2.3 - Gestão de projetos de eventos

As empresas para as quais é direcionado o método deste trabalho são aqui chamadas de empresas organizadoras de eventos, fundamentalmente devido a dois motivos: elas exercem uma importante função na orquestração (sinônimo de organização) dos serviços oferecidos no evento; e na prática é este o nome dado comumente a este tipo de empresa. Porém como em qualquer outra empresa, naquela que é organizadora de eventos são realizadas pelo menos quatro funções básicas da gestão, segundo Maximiano (1997): além da organização (processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; e processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério), planejamento (processo de definir objetivos, atividades e recursos), direção/execução (processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos) e controle (processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los). Portanto, o nome conceitualmente mais correto, pois contemplaria todas as atividades realizadas nas empresas organizadoras de eventos realizam, seria: “empresa gestora ou administradora de eventos”.

Uma característica marcante da empresa que realiza a gestão de eventos é forma como é gerado o seu produto. Esta forma de gerar seu produto é um processo chamado de projeto. Para Maximiano (1997, p. 27) “projeto é uma seqüência de atividades temporárias que tem por objetivo fornecer um produto”. Ainda segundo tal autor, um projeto é um empreendimento

temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados; que tem por objetivo oferecer um produto singular; dentro de restrições orçamentárias. Sendo que estas variáveis (tempo, singularidade e orçamento) podem ser utilizadas para medir o resultado do projeto.

Ainda segundo Maximiano (1997), existem três tipos de produtos de projetos ou escopo de projetos. São eles:

- produtos físicos: são produtos tangíveis como casas, rodovias, veículos, máquinas, equipamentos, estações espaciais.
- conceitos: são produtos intangíveis, como idéias, roteiros de filmes, mapas, sistemas, organogramas, processos, plantas, desenhos, fórmulas e teorias.
- eventos: são produtos que consistem na realização de tarefas, serviços ou atividades.

A variável “tempo” resulta em um ciclo de vida do projeto, caracterizado por uma sequência de fases que vão do seu começo ao fim. Segundo Maximiano (1997, p. 45), “o entendimento do ciclo de vida permite a visualização sistêmica do projeto, desde seu início até a conclusão, facilitando o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos.” Para tal autor, um ciclo de vida genérico tem as seguintes fases principais:

I – Descoberta da idéia ou visão do produto. De alguma forma, surge uma idéia de projeto: do plano estratégico da empresa, da encomenda de um cliente, de uma oportunidade identificada no mercado, de um problema que afeta um país, da inspiração do processo criativo. A idéia transforma-se em um modelo mental ou representação do produto que deverá ser fornecido ao final do projeto.

II – Desenho (ou projeto do produto). O modelo mental transforma-se em um desenho detalhado do produto. Eventualmente, é feito um protótipo ou maquete do produto.

III – Desenvolvimento. O produto é gradativamente elaborado.

IV – Entrega. No final do projeto, o produto é apresentado ao cliente.

Para que estas fases se concretizem, segundo Maximiano (1997) devem ser realizados os processos principais da administração de projetos conforme a Figura 6.

Figura 6 - Processos principais de administração do projeto.
Fonte: Maximiano (1997).

Conforme pode ser observado na Figura 6, o projeto se inicia com a identificação e esclarecimento de necessidades dos clientes ou interessados e passa para o processo de planejamento onde são definidos seus objetivos recursos, atividades e prazos. Em seguida o projeto é realizado ou implementado (gerando, por exemplo, um evento) e seus resultados medidos e avaliados com relação aos objetivos iniciais (tempo, recursos e produto). Realizado o controle dos resultados, pode-se verificar se o projeto precisa ser re-planejado (no caso de não ter alcançado resultados satisfatórios) ou se pode ser concluído.

Portanto, conforme foi visto, a gestão de eventos pode ser considerada como gestão de projetos e seus aspectos, como as variáveis críticas (tempo, singularidade e orçamento), o ciclo de vida do projeto e os processos principais da administração de projetos devem ser considerados em seus processos de planejamento estratégico de marketing.

3.3 - Estratégias em redes de eventos

3.3.1 - Enfoque de redes estratégicas

A teoria das redes estratégicas emergiu como um corpo de conhecimento que oferece maneiras para entender aspectos chave da gestão estratégica (DOZ et al., 2000). De fato, as redes estratégicas mostram-se como aspecto majoritário do ambiente competitivo e tem sido defendida como crítica para a obtenção e sustentação de vantagem estratégica (KANDAMPULLY, J, 2002) inclusive para o turismo (GULATI et al., 2000; BUHALIS & LICATA, 2002). Isto tem ocorrido devido às dificuldades das organizações em serem capazes de ganhar e manter uma vantagem para o turismo agindo independentemente.

A noção de vantagem estratégica – que é a habilidade de uma organização em adicionar mais valor para seus clientes do que seus rivais (THOMPSON, 2001) – tem sido frequentemente discutida em termos da estrutura da indústria PORTER (1980) ou pela perspectiva das capacidades e recursos de uma organização (BARNEY, 1991). Entretanto, ela representa uma visão limitada das organizações, enfocando em suas habilidades para tomar vantagem de

oportunidades dentro do ambiente competitivo e/ ou explorar suas forças e fraquezas internas. Ainda que estas análises estratégicas sejam importantes, a habilidade da organização em tomar vantagem de relacionamentos com parcerias também aparece como uma área essencial de pesquisa considerando estratégia e performance organizacional (GULATI et al., 2000).

De acordo com Gulati et al. (2000) redes estratégicas são laços interorganizacionais que são estrategicamente importantes para as firmas participantes. Eles devem tomar forma de alianças estratégicas, *joint ventures*, parcerias de longo prazo comprador e fornecedor, e outros laços. Gomes-Casseres (1994) atribui o crescimento das redes estratégicas à crescente complexidade dos bens e serviços e a subsequente necessidade de conseguir uma vasta matriz de recursos para o sucesso do produto final. O autor também notou o desejo das organizações de competirem globalmente. Em certa parte, isto somente pode ser alcançado por meio de relações com outras organizações as quais têm a habilidade necessária, competências e capacidades para isso acontecer.

Em seu trabalho, Toffler (2004) retrata uma transição pela qual as empresas têm passado atualmente: as economias ocidentais estão se movendo de centralização, padronização e produção em massa, em direção à individualização, inovação e diversidade. Segundo tal autor, algumas conseqüências podem ser notadas: i) as possibilidades de produtos para escolha do consumidor são abundantes; ii) o conhecimento tornou-se mais importante que manufatura e a força de trabalho; iii) o poder de mercado está sendo trocado do sistema de suprimentos para os consumidores. Sem o envolvimento ativo do consumidor (“prosumer”) é cada vez mais difícil ter sucesso; iv) as empresas não são capazes de operar em isolamento.

O Quadro 4 mostra como o envolvimento ativo do consumidor ou a “reversão da cadeia” implica em modificações sobre alguns aspectos de marketing. Segundo Verhallen et al. (2004), esta reversão da cadeia que significa uma demanda puxada, implica na realização de um marketing dirigido para a demanda (*demand driven*).

Quadro 4 - Reversão da cadeia e suas implicações por diferentes aspectos de marketing.

Reversão da cadeia: de empurrar para puxar		
Aspectos de marketing	Empurrar (<i>supply driven</i>)	Puxar (<i>demand driven</i>)
Tipos de fornecedores	<i>Commodity</i>	Personalizado
Envolvimento do consumidor	Posterior	Antecipado
Tipo de envolvimento	Indireto	Interativo
Grau de envolvimento	Forma/ aparência	Na própria criação/ <i>prosumer</i>
Bases de informação	Segmentação	Individual
Ferramentas de marketing	Propaganda	ICT

Fonte: Verhallen et al.(2004).

Devido a estas novas características as empresas têm buscado adequar seus modelos e estratégias de negócios para criar valor. Para Verhallen et al. (2004) a estratégia deve está ligada à criação de valor por meio do planejamento, análise e re-planejamento de sistemas complexos de empresas que ofereçam a possibilidade de suprir as necessidades dos consumidores. A complexidade, versatilidade e diversidade da demanda, cada vez maiores, trazem desafios para a estratégia em busca de estruturas de produção e suprimento complexas, flexíveis e inovativas, características da amplitude e complementaridade de produtos do turismo.

Segundo Verhallen et al. (2004), para isso são necessários inputs simultâneos e coordenados de diversas empresas e isso somente é possível em redes. A Figura 7 mostra porque a estratégia de diversificação da oferta necessária ao contexto atual, que implica no atendimento de uma grande

variedade de necessidades e comportamentos dos consumidores/ turistas somente pode ser realizada em redes.

Figura 7 - Relações entre modelos de negócios e estratégias de negócios.

Fonte: Verhallen (2004).

Como se pode observar na Figura 7, com as ligações mais diversas entre as empresas das redes, pode alcançar uma amplificação da capacidade de atender a necessidades e desejos mais distintos, oferecendo valor por meio da complementaridade de capacidades e da cooperação. Bennett (1997) argumenta que a possibilidade de formação de alianças em busca de complementaridade é esquecida nos objetivos principais de maximizar capacidade e desempenho econômico. Para firmas de turismo, Peattie e Moutinho (2000) mostraram a importância de se formar alianças para maximizar o potencial de novas tecnologias de informação e o valor que elas geram.

Relacionando-se em rede com outras organizações, as empresas organizadoras de eventos estarão aptas, reciprocamente, a adicionar valor aos seus produtos e serviços, algo que de outra forma

deveria ser difícil de alcançar sozinho. Crotts et al. (2000) descreve isto como “valor estratégico sinérgico”, um processo por meio do qual organizações parceiras reciprocamente tiram benefícios dos relacionamentos.

Cooper e Lewis (2001) reconhecem que a cadeia de valor é central neste processo. Estes autores afirmam que os relacionamentos entre organizações devem ser vistos como uma rede de cadeias de valor ou um sistema de criação de valor onde todos os envolvidos trabalham para co-produzir valor. Portanto, para a formação de qualquer relacionamento entre organizações do turismo necessita-se demonstrar a compatibilidade e sinergia entre a rede de cadeias de valor e se qualquer ganho possível pode ser realizado.

Anand e Khanna (2000) comprovaram que as organizações geram mais valor quando ganham mais experiência na formação de alianças. Além disso, as organizações que adquirem mais experiência em formação de alianças são freqüentemente mais centralmente situadas dentro da rede estratégica e tem maior probabilidade de entrar em novas alianças com maior freqüência.

Portanto, dado que no contexto atual as empresas têm sido forçadas a gerar valor por meio de interações múltiplas e simultâneas com outras empresas, deve-se buscar incluir no método de planejamento estratégico de marketing proposto a possibilidade de geração de vantagens competitivas para as empresas organizadoras de eventos em redes e cadeias de valor.

3.3.2 - Redes do turismo de eventos

Para Kotler (2000) a rede de marketing é formada pela empresa mais os seus colaboradores (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda, universidades, facilitadores, entre outros) com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. Na Figura 8 é representada a estrutura da rede de marketing das empresas envolvidas no turismo, incluindo as empresas organizadoras de eventos.

Figura 8 - Rede de turismo.
Fonte: Silva (2000).

No Quadro 5, Silva (2000) oferece uma maneira de compreender a composição da rede de turismo na qual se insere a empresa organizadora de eventos. Podem-se observar no quadro as

características das organizações participantes da rede de turismo, de acordo com algumas variáveis ou categorias.

Quadro 5 - Categoria das organizações e empresas participantes de uma rede turística.

Variáveis/ Categorias	Meios de Hospedagem	Transportad ora	Agências de viagem e operadoras	Organismo oficial	Associação de classe	<u>Organizadora de eventos</u>	Serviços de apoio ao turista	Organizações que apóiam as entidades turísticas
Função	Oferece alojamento, serviço de alimentação e recreação	Transporta pessoas e cargas, disponibiliza serviços de bordo	Reserva passagens, vende pacotes, faz locação de veículos, providencia vistos	Regula, controla, fiscaliza, classifica e cria infraestrutura básica	Trata de interesses comuns de membros afiliados	Promove e organiza eventos	Faz seguro de viagem, tira passaporte	Forma e qualifica mão-de-obra, elabora pesquisas, estudos e diagnósticos
Necessidade	Cria infraestrutura para acolher pessoas	Promove o deslocamento de pessoas e cargas	É o elo intermediador entre fornecedor e usuário	Promove, divulga, faz marketing, dá apoio	Oferece segurança, garante direitos e fortalecimento da categoria	Faz intercâmbios sociais, artísticos, culturais, científicos, tecnológicos, esportivos e filosóficos	Cria infraestrutura básica e de apoio	Educa, faz consultoria
Indústria	Hotéis, motéis, lodges, camping, pousada	Transportes aéreo, hidroviário e terrestre	Receptivo e emissivo	Todos os serviços turísticos	Associações de seguimentos e/ou categorias comuns	Promotora e organizadora de eventos	Alimentação, lazer, fomento, abastecimento, comunicação	Ensino, pesquisa, elaboração de estudos
Interesse	Alojar, serviços de alimentação e recreação	Manter-se no mercado, ser competitivo, ser líder	Gerar satisfação, realizar sonhos, promover oportunidade e da viagem	Desenvolver atividade, promover crescimento, fomentar a iniciativa privada	Ter espaço próprio, confraternização, premiação	Criar oportunidade para debates, fórum, diversas contribuições tecnológicas	Criar facilidades, segurança, agilidade, flexibilidade	Melhorar a qualidade da oferta de serviços
Motivação	Lucro de várias fontes, diversificação, investimento	Lucro oriundo do transporte de passageiro e de carga	Lucro, geração de pacotes, oportunidades criadas	Expectativa de geração de emprego, aumento da qualidade de vida, redistribuição de renda, geração de divisas	Busca segurança, premiar-se, garante fortalecimento da classe, cuida da inadimplência	Sobretudo lucro e ser reconhecida	Sobretudo o lucro (em geral por encomenda)	Lucro, extensão, patrocínio, reconhecimento, responsabilidade social
Posse	Sobretudo privados	Sobretudo privada	Privadas	Público	Coletiva do segmento	Privada, mista, coletiva e government.	Privados, públicos, mistos	Privadas, públicas e ONGs
Modo de realização	Obedecendo às regras e aos padrões estabelecidos pelos reguladores da atividade							

Fonte: Silva (2000) a partir de McIntosh & Goeldner (1990).

O Quadro 5 mostra a complexidade envolvida em uma rede de turismo e ao mesmo tempo o número de possibilidades de cooperação sinérgica para alcance dos objetivos do planejamento estratégico de marketing. Conforme mostra o quadro acima, existem objetivos e atividades que se sobrepõem entre as organizações e que podem ter esforços agregados entre empresas para seu alcance.

Segundo Lazzarini et al. (2001), existe valor nas relações entre as empresas que participam de uma rede com fornecedores, produtores, distribuidores, consumidores etc. O Quadro 6 mostra uma síntese das relações entre as fontes de valor e a forma como podem ser exploradas.

Quadro 6 - Fontes de valor em redes e como explorá-las

Fontes de valor	Como explorá-las
Relacionamento com o cliente	A diversidade de tipos de turistas gera a necessidade de atendimento de necessidades e desejos diversos. Isso somente pode ser realizado pela combinação coordenada e colaborativa entre as empresa das redes e cadeias turísticas.
Otimização da produção e operações	A gestão estratégica da cadeia de suprimentos deve coordenar-se e alinhar-se para a realização eficientes dos fluxos de produtos, pagamentos, informação, pedidos etc., para todas as atividades e processos envolvidos.
Redução dos custos de transação	Para redução destes custos a cadeia de suprimentos no turismo deve buscar convergir os interesses (contratos) e difundir as informações entre as partes de um contrato visando abrandar comportamentos oportunistas, dessa forma aumentando a eficiência transacional.
Alocação de investimentos para captura do valor da inovação com foco em ativos complementares	Pode-se perceber o movimento da indústria turística que visa à distribuição direta dos produtos por meio do investimento em tecnologia que permitem reservar e pagar pelos bens e serviços turísticos. Contudo outras alocações e “desalocações” de recursos podem ser realizadas por meio da integração vertical ou da terceirização entre etapas do processo.
Estruturas sociais do turismo	Devem ser consideradas as possibilidades de formação de cooperativas e associações, pois agentes extensivamente conectados uns com os outros e laços fortes definidos como repetidos, afetivo e trocas nos relacionamentos facilitam o surgimento de confiança, a criação de normas sociais e promovem cooperação como consequência. Porém, redes esparsas com laços fracos definidos por trocas ocasionais à deriva no mercado geram novas informações e diversidade que são o gatilho para a inovação e criam oportunidades para os participantes da rede. Mesmo assim as empresas que tem laços mais fortes alcançam melhores resultados do que as empresas com quem competem.
Aprendizado	Permite por meio do compartilhamento do aprendizado individual a co-especialização para criação de valor por meio da combinação de capacidades e a colaboração.
Externalidades das redes	Ocorrem se os benefícios de se adotarem alguns tipos de tecnologia ou contrato aumentarem com o número esperado de adotantes, deste modo induzindo ao aumento dos retornos com a adoção (Arthur, 1989).

Fonte: Elaborado a partir de Lazzarini et al. (2001) e Sheth et al. (2001).

Do ponto de vista do planejamento estratégico de marketing, existem-se ações que podem ser realizadas pela empresa organizadora de eventos em conjunto ou colaboração com as demais organizações da rede de turismo de eventos. Estas ações são chamadas de ações coletivas por Olson (1999) e aplicadas no método de Neves (2004). No método do referido autor, que é um dos métodos utilizados para a construção do método proposto nesta dissertação, são mostradas possibilidades de ações coletivas entre as empresas sobre as variáveis do mix de marketing.

CAPÍTULO 4 - MÉTODO DA PESQUISA

Para o alcance do objetivo da pesquisa de desenvolver um método de planejamento estratégico de marketing para as empresas organizadoras de eventos, neste capítulo é descrito o método científico utilizado. Segundo Hair et al. (2003), os planos de pesquisa em administração podem ser divididos em três categorias: exploratórios, descritivos e causais. Ainda segundo tais autores, a pesquisa exploratória é orientada para a descoberta e ajuda o pesquisador que quer se aprofundar sobre o tema. De acordo a classificação dada por Hair et al. (2003), este estudo pode ser considerado como exploratório, com levantamento de informações qualitativas em fontes secundárias (por meio da revisão bibliográfica) e primárias (por meio de entrevistas semi-estruturadas).

Cabe defesa quanto ao uso do estudo teórico para construção e proposição do método, assim como já realizado por Mazzon (1978), Campomar (1982) e Neves (2004). Goode & Hatt (1952, p. 53 *apud* NEVES, 2004) colocam, sobre a relevância de estudos teóricos, que “[...] não se deve considerar as pesquisas pura e aplicada como opostas. As duas não são mutuamente exclusivas. Há uma interação entre elas, que pode ser ainda maior. Boa pesquisa teórica pode ser aplicada a problemas práticos e pesquisa aplicada pode contribuir para a teoria”.

O método desta pesquisa é composto por três diferentes procedimentos metodológicos realizados em três etapas sequenciais. A primeira etapa consistiu na realização de uma revisão bibliográfica que teve como objetivo principal analisar os modelos de planejamento estratégico de marketing, turismo e eventos visando levantar os pontos críticos (aspectos essenciais) que foram incluídos na

proposta metodológica. Além disto, neste primeiro procedimentos também se buscou na literatura em marketing e nos estudos sobre redes de empresas, aspectos importantes do método de planejamento e gestão estratégica de marketing para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo.

A segunda etapa tratou das entrevistas com gestores e especialistas no setor de eventos, e visou buscar melhorias e adequações para o método proposto, conforme os objetivos da pesquisa, em termos de abrangência, ordem lógica (que facilite a aplicação) e contribuição para a prática do planejamento estratégico de marketing específico deste tipo de organização.

Figura 9 - Resumo do método da pesquisa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Na terceira e última etapa foi realizada a estruturação do método de planejamento e gestão estratégica de marketing para empresas organizadoras de eventos em redes de turismo. A Figura 9 mostra as atividades ou processos que representam as etapas do método da pesquisa, assim como as entradas e saídas destes processos que a pesquisa respectivamente procurou utilizar e gerar. A seguir tem-se o detalhamento das três etapas que compõem o método da pesquisa.

4.1 - Análise dos métodos de planejamento estratégico de marketing

O destaque neste procedimento metodológico é a revisão dos modelos de planejamento e gestão estratégica de marketing. De acordo com Martins e Pinto (2001): “o mais importante em uma revisão bibliográfica é aprender como reconstruir o conhecimento, como desmontar a dinâmica do conhecimento e reconstruir com autonomia, de acordo com a visão do autor”. Com esta revisão deve-se compreender o funcionamento de cada modelo, analisando suas etapas e as relações entre elas.

Os métodos de planejamento estratégico de marketing analisados são: Neves (2005); Vaz (1999); Watt (2004); e Matias (2001). Estes métodos utilizados na pesquisa foram selecionados pela relevância em termos de frequência de citações na literatura da área, amplitude e profundidade nas suas análises e informações apresentadas.

Quadro 7 - Análise do método por autor

Etapas/Autor	O que deve ser feito?
Tópico de Introdução	
Objetivos Corporativos	
Análise Ambiental Externa	
Análise Interna	
<u>Aspecto único do modelo</u>	
Objetivos de marketing	
Estabelecimento/implementação das estratégias de marketing	
Orçamentação	
Controle	
Revisão	

Fonte: Neves (2004).

O Quadro 7 mostra a estrutura utilizada para a análise dos métodos. Para o preenchimento deste quadro os métodos selecionados foram divididos em etapas obedecendo à estrutura acima. Para cada etapa foram descritas as atividades que devem ser realizadas. Desta maneira buscou-se facilitar a comparação entre as etapas dos modelos para encontrar aspectos comuns e únicos, e facilitar a construção do método proposto.

A análise dos métodos segue as seguintes atividades: preenchimento do quadro com as etapas dos modelos com suas características gerais; descrição das etapas e compreensão sobre a lógica do seqüenciamento; levantamento das principais contribuições; e realização de uma análise crítica.

4.2 - Entrevistas com especialistas

As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2008, pelo próprio pesquisador. Para as entrevistas foi desenvolvido roteiro semi-estruturado contendo um guia de perguntas para o entrevistador. O fato de ser semi-estruturado deve permitir ao entrevistado e ao entrevistador adicionar aspectos

adicionais a serem considerados no problema em análise Hair et al. (2003). Para Malhotra (2001) uma pesquisa que lida com tendências e julgamentos qualitativos deve permitir flexibilidade na coleta de dados para possibilitar que o entrevistador consiga extrair do entrevistado reflexões.

Foram consultadas seis pessoas (especialistas) que trabalham neste setor, sendo eles gestores e funcionários de empresas organizadoras de eventos. As pessoas entrevistadas trabalham em empresas que atendem os seguintes tipos de eventos: festas, shows, congressos, simpósios, reuniões de empresas, competições esportivas e feiras comerciais. Cada entrevista foi conduzida durante uma hora, em média.

Quadro 8 - Relação das características das organizações nas quais atuam os entrevistados

Número de Entrevistas	Segmento(s) de eventos em que atua	Local da Entrevista
2	Eventos científicos: congressos, simpósios	Ribeirão Preto – SP
2	Festas: shows, universitárias, micaretas.	Ribeirão Preto – SP
1	Formaturas: universitárias. Eventos empresariais: lançamento de produtos, encontros empresariais entre outros.	Ribeirão Preto – SP
1	Festas: shows, micaretas, universitárias e <i>raves</i> .	Ribeirão Preto – SP

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas entrevistas foram feitos dois tipos de perguntas abertas. O primeiro tipo visou buscar conhecimento destes especialistas sobre o trabalho da gestão de marketing da empresa organizadora de eventos e aspectos sobre as relações entre as empresas de turismo de eventos. Em busca de variedade de aspectos a serem considerados no método, estas perguntas que são mais gerais, permitiram grande amplitude de temas que poderiam ser tratados nas respostas. As perguntas do primeiro tipo são:

- a) Quais são as principais atividades do gestor de marketing em uma empresa organizadora de eventos?
- b) Qual é a sua descrição do produto (bens e serviços) que uma empresa organizadora de eventos oferece?
- c) Quais são as outras empresas da rede de eventos com quem a empresa interage?
- d) Quais destas organizações têm participação mais ativa na rede de turismo de eventos?
- e) Quem são os principais concorrentes da empresa organizadoras de eventos?
- f) Como é esta concorrência (direta, indireta, na informalidade)?
- g) Quem são as principais empresas parceiras de uma empresa organizadora de eventos?
- h) Quais são os objetivos de marketing com estas parcerias?

O segundo tipo de questão buscou uma avaliação direta do método, de acordo com os critérios de desempenho e aprimoramento qualitativo apresentados nos objetivos da pesquisa. Anteriormente à aplicação deste tipo de questão na entrevista, o método foi apresentado aos entrevistados. Em seguida ocorreu a avaliação do método com as seguintes perguntas:

- i) As etapas deste método são suficientes para o planejamento estratégico de marketing da empresa organizadora de eventos?
- j) Devem-se incluir outras variáveis, análises, etapas ou ferramentas no método proposto?
- k) As etapas do método proposto estão em uma ordem lógica e que facilita o entendimento?
- l) A ordem das etapas é coerente com o trabalho das empresas organizadoras de eventos?
- m) O método proposto tem a capacidade de contribuir para a aplicação do pensamento estratégico de marketing na prática das empresas organizadoras de eventos?
- n) O método proposto pode ser considerado adequado para a maioria das condições/restrições na prática das empresas organizadoras de eventos?

- o) O método proposto pode ser considerado adequado para as necessidades de planejamento de marketing na prática das empresas organizadoras de eventos?
- p) O método incorpora uma visão de rede ou de relacionamentos com outras organizações no planejamento de marketing das empresas organizadoras de eventos?

Com as entrevistas buscou-se o levantamento de novas críticas, contribuições, sugestões, informações e melhorias (detalhamento) para o método proposto, conforme seguintes aspectos adotados com base em Neves (1999): (1) Abrangência - se contém todas as etapas e conceitos fundamentais para o planejamento estratégico dos gestores das empresas organizadoras de eventos; (2) Ordem - se o método sugere uma sequência lógica que conduz a uma análise que permita tomada de decisão pelos gestores das empresas organizadoras de eventos; (3) Contribuição para a prática – se o método contribui para a aplicação do pensamento estratégico de marketing na prática das empresas organizadoras de eventos; (4) Enfoque de redes de empresas; (5) Adequação - capacidade de suporte específico ao processo de planejamento e gestão estratégica das empresas organizadoras de eventos.

O Quadro 9 mostra as relações entre os aspectos tratados nas entrevistas, as questões e os critérios de desempenho e aprimoramento qualitativo, mostrando como cada questão procurou tratar aspectos referentes a todos os critérios de validação.

Quadro 9 - Critérios adotados e questões realizadas

Critério	Aspectos tratados	Questões
1 – Abrangência.	O trabalho na empresa organizadora de eventos frente à rede de turismo.	a, b, c, d.
1 – Abrangência.	Inserção de outras etapas, análises ou variáveis (objetivos, do mix de marketing, concorrentes, dos ambientes: político, econômico, sócio-cultural e tecnológico) nas análises (concorrencial, ambiental externa e interna).	e, f, i, j.
1 – Abrangência.	Novas possibilidades de ações em colaboração com outras empresas.	g, h.
2 – Ordem.	Alteração da ordem das etapas do método avaliado.	k, l.
3 – Contribuição para a prática.	Capacidade do método de captar a essência do marketing de eventos.	m.
4 – Enfoque de rede.	Verificação de relacionamentos importantes entre as empresas organizadoras de eventos e outras organizações da rede de turismo de eventos.	c, d, e, g, h, p.
5 – Adequação.	Abrangência de condições, restrições que enfrentadas nas empresas organizadoras de eventos.	n.
5 – Adequação.	Coerência com as necessidades da prática da gestão de marketing das empresas organizadoras de eventos.	o.

Fonte: elaborado pelo autor.

Por meio da análise das respostas a estas perguntas buscou-se aprimorar, conforme os aspectos adotados, o método proposto e adequá-lo ao trabalho as empresas organizadoras de eventos em redes de turismo.

4.3 - Estrutura e conteúdo do método proposto

A construção da proposta final do método de planejamento estratégico de marketing apresentada teve como base a estrutura do Quadro 7, utilizado na análise dos métodos selecionados. Seguindo esta estrutura, foram inseridas as etapas dos modelos estudados e contribuições dos especialistas. Em cada etapa do método também foram inseridos conceitos, variáveis, análises e “ferramentas” encontradas e outras desenvolvidas, que visam colaborar com a compreensão e operacionalização do planejamento estratégico de marketing.

CAPÍTULO 5 - REVISÃO DOS MÉTODOS DE PLANEJAMENTO DE MARKETING

Neste capítulo são revisados os métodos selecionados de planejamento de marketing, com vistas à seleção de etapas, conceitos, ferramentas e análises que devem compor a proposta de método desta dissertação. Os quatro métodos revisados foram propostos por: Marcos Fava Neves (2004); Gil Nuno Vaz (1999); David C. Watt (2004); Marlene Matias (2001).

Conforme apresentado no capítulo que descreve o método da pesquisa, a análise dos métodos segue as seguintes atividades: introdução ao método; preenchimento do quadro com as etapas dos métodos e suas características; descrição das etapas e da lógica do seqüenciamento; levantamento das principais contribuições; e realização de uma análise crítica.

Ao final deste capítulo apresenta-se um quadro resumo das etapas dos métodos que sumariza suas estruturas, aspectos únicos para facilitar a comparação entre eles. Desta maneira procurou-se possibilitar o entendimento sobre as bases para a construção do método proposto nesta dissertação.

5.1 - Revisão do método de Marcos Fava Neves

O método de Neves (2004) é dividido em doze etapas que cobrem uma grande variedade de aspectos a serem tratados em um planejamento estratégico de marketing. Estes aspectos são tratados detalhadamente em etapas que vão da introdução e entendimentos até a execução, acompanhamento, controle e correções, conforme se pode observar no Quadro 10, a seguir.

Quadro 10 - Etapas do método de Neves (2004).

Etapa	O que deve ser feito
Fase 01 – Introdução	
1 – Introdução e Entendimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar o histórico da empresa. - Verificar se a organização tem outros planos feitos e estudá-los. - Verificar como é o método de planejamento da empresa; - Verificar que planos existem na empresa; - Verificar quais equipes estarão participando do Planejamento & Gestão Estratégica de Marketing, visando confeccionar o Plano Estratégico de Marketing; - Levantar, nessa equipe, uma pessoa que poderia ser um promotor do relacionamento com outras empresas - Verificar aspectos culturais. - Verificar porque o processo está começando agora (normalmente troca de gestão, profissionalização da empresa, ou exigências da matriz, em caso de multinacionais); - Finalmente, deve-se verificar, em casos de empresas com processos de planejamento já sofisticados, como este método pode ajudar o método existente, e adaptar, gradualmente, a empresa a este.
2 – Análise do Ambiente no Enfoque de Rede da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhar e entender a rede da empresa com detalhes. - Levantamento de todos os dados possíveis do mercado em que opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras). - Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontornáveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico) tanto no mercado nacional como internacional. - Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução. - Analisar o comportamento do consumidor final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra. <p>Montagem de um Sistema de Informações de Marketing para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais. - Fazer uma lista proativa de ações coletivas que podem ser feitas com concorrentes ou com outras empresas em todos os passos aqui listados neste item 2.
3 - Análise da Situação Interna e Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa. - Fazer, também, esta análise em relação aos seus principais concorrentes. - Análise do ambiente interno e estrutura de marketing. - Análise da criação de valor, recursos e competências da empresa. - Análise dos fatores críticos de sucesso. - Selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão <i>benchmark</i> (fontes de boas idéias).
4 - Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Principais objetivos devem ser definidos e quantificados (em termos de vendas, de participação e presença em mercados, entrada em novos mercados). - O nível de detalhamento deve ser grande, para que possam ser observadas no transcorrer do período e no final do plano. - Inclusive os objetivos de rede devem ser inseridos.

Continua.

Continuação.

Etapas	O que deve ser feito
5 – Estratégias para Atingir os Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item 04. - Trabalhar a segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo, estratégias de diferenciação e posicionamento, entre outras. - Fazer, aqui também, um grande resumo das ações que estão previstas na fase 02 (após o termino da redação do plano, etapas 6 a 10).
Fase 02 – Planos das Variáveis Controláveis de Marketing	
6 – Decisões de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão. - Usar o conceito de redes para verificar as oportunidades com relação a produtos (pacotes de produtos junto com concorrentes, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações). - Levantar oportunidades de lançamento de novos produtos - Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos. - Tomar decisões com relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas-próprias da distribuição). - Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, design). - Orçar despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nesta etapa.
7 - Decisões de Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o público alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa). - Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros); tentar atingir um posicionamento e mensagem única do produto. - Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto. - Identificar quais as ações que podem ser feitas em conjunto. - Orçar as ações de comunicação e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede. - Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas.
8 – Decisões de Distribuição e Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os canais de distribuição dos produtos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos. - Definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição. - Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados. - Definir o modo de entradas nos mercados, se estas serão via franquias, via <i>joint-ventures</i> ou outras formas contratuais, ou até, mesmo, via integração vertical; elaborar os contratos nacionais ou internacionais com os canais de distribuição, como contratos de representação internacional. - Determinar orçamento anual para a distribuição. - Verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede.

Continua.

Conclusão.

Etapas	O que deve ser feito
9 – Decisões de Força de Vendas e Administração de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho. - Definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia). - Delimitar os limites de atuação dos vendedores, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa. - Definir o número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e, por fim, estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração). - Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho. - Fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende acompanhar todas as ações levantadas nas etapas anteriores. - Também ações em redes, portanto, em cooperação com concorrentes e com outras empresas que atuam no mesmo mercado alvo, podem ser feitas. - Deve ser feito um orçamento para a força de vendas.
Fase 02 – Planos das Variáveis Controláveis de Marketing	
10 – Decisões de Precificação	<ul style="list-style-type: none"> - Definir os objetivos da empresa com relação a preços. - Analisar a demanda nacional e internacional. - Analisar e controlar os custos de produção. - Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes. - Escolher um método a ser usado na determinação de preços e decisão de que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais, etc.) seriam praticados. - Elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes.
11 – Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como: as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor (02) a produtos (06), a comunicações (07), a distribuição (08) e força de vendas (09) devem ser colocados para que se tenha um orçamento completo para o Plano de Marketing, visando atingir os objetivos planejados.
Fase 03 – Monitoramento, Acompanhamento e Gestão do Plano	
12 – Execução, Controle, Acompanhamento e Correções.	<ul style="list-style-type: none"> - Esta fase, que tem início após o término da elaboração do Plano, refere-se ao acompanhamento, as equipes envolvidas e ações corretivas. O Plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização na empresa.

Fonte: Neves (2004).

Na primeira etapa este método o autor mostra inicialmente as características que levam às empresas a competição e à cooperação. Em seguida o autor propõe atividades para favorecer o entendimento da empresa, observando seu histórico e seu contexto geral, além de suas atividades de marketing já realizadas e motivações para início de novo ciclo de planejamento. Nesta etapa

também existe o levantamento da equipe de marketing que já participou e que participará da realização do plano.

Na segunda etapa deste método deve ser lançado um olhar sobre o panorama externo à empresa por meio de uma análise do ambiente de acordo com o enfoque de rede da empresa. As atividades propostas visam verificar: as características da rede da empresa (relacionamentos, concorrentes, facilitadores etc); a evolução dos mercados e do setor; as ameaças e oportunidades impostas pelas variáveis incontrolláveis; as características do comportamento do consumidor; a formação de um sistema de informação de marketing; possíveis ações em cooperação com concorrentes.

Na terceira etapa deste método deve ser lançado um olhar sobre o panorama interno da empresa por meio de uma análise de seus recursos em comparação com seus concorrentes. As atividades propostas visam verificar: os pontos fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes; a capacidade da estrutura de marketing; fontes de valor, recursos e competência da empresa; fatores críticos de sucesso; e por fim a realização de *benchmarking* sobre outras empresas ou áreas da empresa.

Na quarta etapa deste método, após o entendimento e as análises interna e externa da empresa, passam a ser definidos e quantificados em detalhes os objetivos em vendas, participação e presença em mercados e entrada em novos mercados. Estes objetivos devem ser da empresa isoladamente e da rede como um todo.

A quinta etapa e última da primeira fase do método visa traçar as estratégias para atingir os objetivos propostos. Para isso lança-se mão da ferramenta de segmentação de mercado para seleção de mercados-alvo e definição de estratégias competitivas da empresa. Nesta última fase está prevista a realização de um resumo das ações que estão previstas para a fase dois.

Já na segunda fase do método toma-se como objetivo a definição de planos de acordo com as variáveis controláveis de marketing: produtos, preço, distribuição, comunicação e força de vendas. Na sexta etapa, que trata das decisões de produtos, propõe-se: uma análise da linha de produtos; a verificação de possibilidades de formação de pacotes de produtos juntamente com concorrentes ou outras empresas; oportunidades de novos produtos; detalhamentos dos serviços oferecidos; decisões de marcas e embalagens; e por fim a realização de um orçamento de despesas com as ações da etapa.

Na sétima etapa trata-se das decisões de comunicações com objetivos de proporcionar uma seqüência de etapas para o desenvolvimento da comunicação da empresa. Estas etapas têm início com a identificação do público alvo, objetivos, composto, possíveis ações em conjunto, orçamento e estrutura para verificação de resultados.

Na oitava etapa deste método, tratam-se das decisões de distribuição e logística. As atividades previstas para esta etapa visam avaliar e propor adequações ou melhoramentos no canal de distribuição da empresa. Para isto, as atividades a serem realizadas têm início com a análise dos canais de distribuição dos produtos da empresa e busca de novos; passam pela definição dos objetivos de distribuição; definição das oportunidades e ameaças com o sistema atual de

distribuição; identificação dos possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados; definição o modo de entradas nos mercados; elaboração dos contratos nacionais ou internacionais com os canais de distribuição; e por fim verificação de ações na distribuição para serem feitas em conjunto com outras empresas da rede.

Na nona etapa deste método, tratam-se das decisões de força de vendas e administração de vendas. Para isso deve ser realizado um diagnóstico da situação atual da força de vendas e a definição dos objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho. Além disso, o método propõe diversas outras análises a serem realizadas para definição da forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia), delimitação dos limites de atuação dos vendedores, definição do número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e o estabelecimento de como eles deverão ser recompensados (remuneração). Por fim no método está proposta uma estrutura para avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos; realização de ações em rede e orçamento para a força de vendas.

Na décima etapa deste método estão previstas as decisões de precificação que passam pela definição os objetivos da empresa com relação a preços; análise da demanda nacional e internacional; análise e controle dos custos de produção; análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes; escolha de um método a ser usado na determinação de preços e decisão de que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais, etc.) serão praticados; e por fim, elaboração de como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes.

Na décima primeira etapa deste método deve ser realizada a orçamentação com todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos: as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor (etapa 2) a produtos (etapa 6), a comunicações (etapa 7), a distribuição (etapa 8) e força de vendas (etapa 9). Cada orçamento deve ser reunido para que se tenha um orçamento completo para o Plano de Marketing.

Na fase três deste método, que trata do monitoramento, acompanhamento e gestão do plano, tem-se a etapa 12 que prevê a execução, controle, acompanhamento e correções no plano de marketing realizado. Esta fase tem início após o término da elaboração do Plano e serve para o acompanhamento do plano e implementação de ações corretivas. Para o autor deste método, o Plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização na empresa.

5.1.1 - Análise crítica e principais contribuições

O método de Neves (2004) não é direcionado para o setor de eventos, mas apresenta possibilidade de aplicação em diversos setores conferida pela abrangência dos assuntos que trata e pelo grande número (nove) e qualidade dos métodos que o compuseram. Contudo, para o aproveitamento deste método no setor de eventos em específico, podem ser realizadas modificações e adaptações.

Como crítica pode-se afirmar que o método não deixa claro como se dá a participação dos interessados no planejamento colaborativo que é proposto. Além disso, os objetivos de

aprendizado e de participação de todos os interessados que devem ser contemplados no planejamento estratégico de marketing no turismo são deixados em segundo plano.

Entre os métodos estudados, o método de Neves (2004) foi seguramente o método mais amplo e aprofundado em termos de sistematização teórica e contribuições práticas para o desenvolvimento de processos de planejamento estratégico de marketing. Este método oferece ferramentas para execução de suas etapas e a contribuição teórica da economia de custos de transação que culmina na criação de um método de planejamento com enfoque sistêmico e atualizado.

O método apresenta uma estrutura lógica encadeada e organização de conceitos e análises para abrangência racional e sistemática do tema. As etapas são pré-identificadas com as suas ações definidas já na apresentação do método, que no decorrer do trabalho são desenvolvidas com base em teorias e exemplos práticos.

5.2 - Revisão do método de Gil Nuno Vaz

O método de Vaz (1999) é introduzido por meio da compreensão sobre o turismo, o produto turístico, o marketing e as relações entre estes elementos. Em seguida, o autor inicia o processo de planejamento que é tratado como uma metáfora do planejamento do roteiro de uma viagem. Depois da introdução aos conceitos que serão utilizados no método, o autor divide o planejamento em turismo receptivo e emissivo. Dado que o presente trabalho de pesquisa

direciona-se para o turismo receptivo, pois visa à atração de turistas para os eventos, será este o método de planejamento analisado.

Quadro 11 - Etapas do Método de Vaz (1999)

Etapas	O que deve ser feito
Tópico de Introdução	Revisão dos conceitos de turismo, marketing, motivação para viagem e produto turístico.
Objetivos Corporativos	Objetivo da organização é definido implicitamente como geração de demanda turística com o aproveitamento e o desenvolvimento do potencial turístico de uma localidade.
Análise Ambiental Externa	<p>O trade receptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantar e avaliar organizações participantes e centros de atração. - Definir posição no mercado (atrator, fator de atratividade complementar, fator de entretenimento ou elemento de apoio). - Avaliar conexões e formas de acesso à localidade. - Verificar vantagens competitivas a serem desenvolvidas (localidade, tradição, característica, preço, estrutura de atendimento). - Avaliar posição mercadológica (patrimônio natural, patrimônio cultural, apelo sensorial, apelo intelectual, decisão racional, decisão emocional).
Análise Interna	<p>Tour de Auto-Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar posição da destinação no roteiro: destinação principal (quando uma localidade é referida diretamente como destino turístico, como Disney, Nova Iorque ou Porto Seguro); secundária (cidades do roteiro onde se passa menos tempo) ou de roteiro (cidades do roteiro tem representatividade equivalente); escala (onde se faz repouso ou abastecimento em viagem longa); portão de entrada (cidade apresenta posição geográfica estratégica p. ex. Foz do Iguaçu, Brasília, São Paulo, Ouro Preto em Minas Gerais); satélite (cidade secundária privilegiada por proximidade geográfica); passagem (cidades ao longo de estradas que podem desenvolver o turismo rodoviário independente). - Avaliar situação estratégica da posição da localidade: independência (localidade cujos atrativos próprios desencadeiam uma demanda turística significativa); interdependência (localidade cujos atrativos geram demanda razoável, mas que apresenta limitações para ampliar esta demanda a níveis mais significativos, tornando-se conveniente a realização de ações conjuntas com outras localidades que possam ser incorporadas em um mesmo pacote); dependência (localidade que apresenta dificuldades para gerar demanda própria razoável, funcionando como beneficiárias de localidades às quais estão ligadas por proximidade geográfica). - Levantar fatores de atratividade (elementos característicos da localidade que exercem influência significativa na decisão de um turista, quando da escolha de destinação de viagem, de seu roteiro). - Avaliar situação mercadológica dos fatores de atratividade em termos de: expressividade (familiaridade, reconhecimento, consciência quanto à importância – alta, média ou baixa) e cruzamento com estado (conservação, presença e vitalidade – ótimo, regular ou péssimo) - Avaliação da potencialidade mercadológica ou importância estratégica (prioritária, relevante ou modesta) em termos de: impacto (forte, médio ou fraco) em cruzamento com extensão (internacional, nacional ou regional).
Continua.	

Conclusão.

Etapas	O que deve ser feito
Aspecto único do método	Produto articulado: proposição de possibilidades de ação integrada das organizações para aproveitamento e desenvolvimento de potencial turístico.
Objetivos de marketing	Público: mirando o alvo - Segmentar os turistas que serão atendidos pelo produto turístico. - Utilizar segmentação psicográfica, comportamental, demográfica, sócio-cultural, sócio-econômica e geográfica.
Estabelecimento/implementação das estratégias de marketing	- Desenvolver programas sobre os 8 P's: projeto (pesquisa – levantar a situação atual da localidade no mercado de turismo, suas potencialidades e oportunidades; e planejar estratégias e ações); preparo (estabelecer estrutura interna necessária em recursos humanos e materiais); poder (realizar pressão sobre as esferas decisórias); política de relacionamento (realizar parcerias comerciais e alianças institucionais); produto (definir finalmente as características e posicionamento do produto); preço (definir preço - acessível e competitivo); promoção (comunicar e divulgar para usuários finais e clientes intermediários); praça (oferecer via operadoras, agências, venda pessoal etc.).
Orçamentação	Não prevê a realização desta etapa.
Controle	Não prevê a realização desta etapa.
Revisão	Não prevê a realização desta etapa.

Fonte: elaborado com base em Neves (2005) e Vaz (1999).

O roteiro se inicia com um “*tour* de autoconhecimento”. Nesta etapa o autor explora a posição (destino principal, portão de entrada, ou passagem) da localidade em relação ao roteiro de viagem e as situações decorrentes de tais posições (independência, interdependência ou dependência). Nesta etapa também está contemplada a análise dos fatores de atratividade (recursos naturais, bens culturais, religiosidade etc) para determinação do desempenho e do potencial mercadológico da localidade.

A segunda etapa do *tour* do método é a de definição de quais serão os públicos-alvos a serem atingidos pelas potencialidades levantadas na etapa anterior. Para compreender e definir os públicos-alvos autor lança mão de ferramentas de segmentação (com variáveis psicográficas, comportamentais, demográficas e geográficas) do mercado de turismo.

Na terceira etapa do método o autor argumenta que “não basta apenas contar com o produto e o público-alvo bem definidos. É preciso saber colocar o produto de maneira adequada e estratégica no mercado”. Para isto, a etapa volta-se para a apresentação de técnicas de formação de imagem e posicionamento mercadológico.

Na quarta etapa são apresentados os setores econômicos que participam da indústria do turismo, com foco em centros de visitação, hotéis e empresas de transporte. Para estes tipos de organizações são analisadas as estratégias genéricas que tratam da localidade, do preço, da conectividade/ transporte e da estrutura de atendimento, utilizadas para alcance de vantagens competitivas em turismo.

Por fim, o autor inclui no método a idéia de que o produto turístico é constituído pela articulação entre organizações, chamando atenção para a importância da articulação entre as organizações e atividades. Como exemplo de organização criada para a articulação das atividades (p. ex. atração de eventos, desenvolvimento de atrativos, promoção da localidade), o autor mostra em seu método o *Convention & Visitor Bureau*.

5.2.1 - Análise crítica e principais contribuições

Como pôde ser observado, o método apresentado por Vaz (1999) traz uma visão sobre o processo de planejamento do turismo como setor, em que se aprofunda nas análises do ambiente externo e interno das organizações turísticas, deixando em segundo plano a definição de programas para o alcance dos objetivos. Em seu roteiro de projetos o autor não trata do processo de orçamentação e

do cronograma que são característicos de processos de planejamento. Os pontos fortes do método deste autor são as ligações lógicas entre as etapas, o desenvolvimento de ferramentas analíticas para avaliação dos potenciais turísticos das localidades e a visão de relacionamento entre as organizações para geração do turismo.

5.3 - Revisão do método de David C. Watt

O método de Watt (2004) está contido em um capítulo de sua obra intitulada “Gestão de eventos em lazer e turismo”. O método é introduzido por uma breve revisão teórica de marketing e das características do produto evento e passa a tratar de análises ou atividades características de processos de planejamento de marketing.

Quadro 12 - Etapas do Método de Watt (2004)

Etapas	O que deve ser feito
Tópico de Introdução	Revisão teórica das características do produto evento (serviço) e do trabalho de marketing.
Objetivos Corporativos	Não prevê a realização desta etapa.
Análise Ambiental Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar de variáveis incontroláveis: localização, fatores sociais, influências culturais, moda, fatores políticos, fatores econômicos e filosofia. - Verificar e comparar estrutura e programa dos eventos concorrentes. - Levantar ameaças e oportunidades específicas do turismo de eventos. - Realizar pesquisa de mercado.
Análise Interna	- Levantar forças e fraquezas da empresa.
Aspecto único do método	<p>Realiza ligações teóricas entre o marketing de eventos e do turismo em suas análises e proposições.</p> <p>Mostra outros Ps (variáveis controláveis do <i>mix</i> de marketing) que devem ser considerados na gestão de marketing de eventos.</p> <p>Passo a passo para busca de financiadores (patrocinadores, doadores etc.).</p>
Objetivos de marketing	- Definir objetivos em: originalidade, tamanho, status, merchandising e pacotes turísticos.

Continua.

Conclusão.

Etapas	O que deve ser feito
Estabelecimento/implementação das estratégias de marketing	- Avaliar e selecionar públicos-alvo. - Definir e trabalhar componentes dos 4 Ps do mix de marketing de eventos.
Orçamentação	- Preencher estrutura de orçamento detalhado para eventos (tem ligação com o processo de planejamento estratégico assim como com o patrocínio ou financiamento).
Controle	- Definir e avaliar critérios de avaliação subjetivos (atitude de cooperação; imagem positiva; comprometimento da equipe; qualidade total; e conduta ética) e objetivos (número de visitantes e participantes; itens da programação; retorno financeiro; criação de grupo artístico).
Revisão	- Não prevê a realização desta etapa.

Fonte: elaborado com base em Neves (2005) e Watt (2004).

No tópico de introdução o autor define o marketing de eventos, as características dos eventos como produtos e suas implicações sobre a gestão do marketing e a satisfação dos clientes. O atendimento ao cliente tem destaque e segundo o autor deve ser considerado desde o momento em que o visitante inicia sua viagem para o evento. De sua partida rumo ao evento em diante, o cliente deve ser atendido pela organização do evento com orientações, estacionamento, recepção, transporte etc.

Na etapa de análise ambiental externa este método sugere a avaliação das seguintes variáveis incontornáveis: localização, fatores sociais, influências culturais, moda, fatores políticos, fatores econômicos e filosofia. Podem-se destacar a localização e moda como contribuições do método. Quanto à análise concorrencial o método prevê a verificação e comparação das estruturas e programas dos eventos concorrentes. Por fim, o método estipula a análise de ameaças e oportunidades do turismo de eventos e oferece exemplos específicos para isso.

Na terceira etapa, que trata da análise interna, o método indica a necessidade de levantamento das forças e fraquezas da empresa. Para exemplificar as forças (capacidade da equipe; conhecimento especializado e experiência; reputação local; apoio político; entusiasmo e compromisso) e fraquezas (estrutura de transportes de má qualidade; recursos financeiros limitados; imagem pública negativa; falta de qualificação para o gerenciamento) o autor oferece exemplos específicos do setor de eventos para serem verificados nas empresas.

Na quarta etapa do método, onde devem ser definidos os objetivos de marketing, o autor propõe algumas possibilidades. Os objetivos podem ser originalidade (evento inédito ou com características diferenciadas), tamanho (aumento ou redução), status (regional, nacional ou internacional), merchandising (comercialização de produtos) e pacotes turísticos (agregação de serviços ao evento).

A quinta etapa do método trata do estabelecimento e implementação das estratégias de marketing. Para isso o autor propõe nesta etapa a avaliar e selecionar públicos-alvo (membros, visitantes, expectadores, funcionários, participantes, agências financiadoras, autoridades locais, agentes do governo, políticos, setor comercial, patrocinadores, apoiadores e mídia). Por fim, a partir dos objetivos e dos públicos-alvo a serem atendidos, devem ser definidos os componentes dos 4 P's do mix de marketing de eventos (praça – local, hospedagem/acomodações, instalações secundárias, sinalização, mapas, estacionamento, localização do local de alimentação, transportes, acesso de emergência, cidade anfitriã, região, país, condições ambientais, localização geográfica etc; produto – ou o próprio evento e suas programações, apresentações e atendimento aos clientes; preço – deve ser aceitável e sustentar as participações em grupo ou tarifas turísticas;

promoção – propaganda, relações com a mídia, publicidade, *merchandising*, folheteria, cartazes, logomarcas, vitrines).

Nesta quinta etapa o autor ainda inclui como variável controlável do marketing outros P's: pessoas (fator central/devem ser bem atendidas); pacote (forma como os eventos são comercializados: isoladamente, como parte de uma temporada ou como pacote familiar); parceria (apoio de terceiros); programação (deve adequar-se ao calendário cultural ou eleitoral e deve gerar interesse e se utilizar de outros projetos ao seu redor).

Na etapa de orçamentação, contida em capítulo à parte, denominado “Recursos Financeiros”, o autor apresenta uma estrutura de orçamento detalhado para eventos, incluindo cronograma de despesas. Esta estrutura de orçamento é ligada pelo autor ao processo de planejamento estratégico, assim como com o processo de busca de patrocínio ou financiamento.

Tratando-se especificamente das fontes de recursos financeiros, o autor apresenta exemplos daquelas que são internas (franquia; doações; venda de ingressos; programações paralelas; taxas de ingressos; captação de recursos; sorteios; *suvenires*; alimentação; publicidade; hospedagem corporativa; feiras comerciais; contribuição de participantes; comercialização de estandes; e bar) e externas (departamento de lazer da autoridade local; secretaria da educação; secretaria de esportes local ou nacional; organismos ligados às artes ou desportes; organismos turísticos locais ou nacionais; associações e ONGs; associações profissionais; União Européia e outras parcerias internacionais; agências nacionais de desenvolvimento empresarial; câmaras de comércio; hotéis; empresas e conselhos empresariais locais; agências do patrimônio; organizações beneficentes

locais ou internacionais; organismos voluntários; agências de marketing comercial; doações por pessoas físicas ou jurídicas; emissoras de rádio e televisão; ministérios federais; loteria nacional; grandes empresas locais) ao evento e oferece uma sequência de passos para a busca de patrocínio e exemplos de obstáculos para o alcance desta fonte de recursos.

Por fim, na etapa de controle, contida em capítulo à parte, denominado “Avaliação de Eventos”, o autor propõe a definição de critérios subjetivos (atitude de cooperação, imagem positiva, comprometimento da equipe, qualidade total e conduta ética) e objetivos (prazos, especificações de desempenho, padrões de qualidade, limite de recursos e custos) para avaliação do evento. Para levantamento das informações que servirão como base para avaliação dos critérios o autor apresenta os seguintes parâmetros: retorno financeiro, entrevistas detalhadas, reuniões formais, discussões entre os integrantes das equipes, estatísticas (p ex. número de espectadores ou participantes), grupos de foco de clientes, pesquisa entre o público, opinião de consultores externos, pesquisa entre participantes, personalidades etc.

5.3.1 - Análise crítica e principais contribuições

O método de Watt (2004) trata do processo de planejamento estratégico de marketing do ponto de vista das empresas organizadoras de eventos. Devido a esta característica, o método pôde oferecer contribuições diretas para o método proposto em termos de adequação ao trabalho específico no setor de eventos, como: forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, parâmetros para avaliação de concorrentes, objetivos, orçamentos e controles.

Por outro lado, pode-se verificar certa superficialidade no tratamento das decisões do *mix* de marketing que no método têm enfoque mais voltado para a variável de comunicação. A superficialidade relatada pode ainda ser verificada na ausência de ligação entre os objetivos dos eventos e os objetivos corporativos e também na ausência de bases conceituais para a definição das características das variáveis controláveis de marketing tradicionais (4 P's) e adicionadas pelo autor.

5.4 - Revisão do método de Marlene Matias

O método de Matias (2001) consiste trata do planejamento de eventos, deixando em segundo plano as atividades e análises que caracterizam um planejamento estratégico de marketing para a empresa organizadora de eventos. Contudo, existem elementos neste método que devem ser agregados na proposta de método desta dissertação, em diversas etapas, mas principalmente no planejamento do produto evento do mix de marketing da empresa organizadora de eventos.

Quadro 13 - Etapas do Método de Matias (2001)

Etapas	O que deve ser feito
Tópico de Introdução	<i>Etapa de Concepção</i> - Reconhecer necessidades desse evento; - Elaborar alternativas para suprir a necessidade; - Identificar objetivos específicos; - Coletar informações sobre participantes, patrocinadores, entidades e outras instituições em potencial; - Listar resultados desejados; - Estimar exequibilidade econômica e técnica; - Estimar tempo e recursos necessários; - Estabelecer diretrizes; - Elaborar contornos do projeto.

Continua.

Continuação.

Etapas	O que deve ser feito
Objetivos Corporativos	Este método não trata desta etapa explicitamente.
Análise Ambiental Externa	Parte da análise ambiental externa é realizada na etapa de concepção (reconhecer necessidades, informações sobre participantes etc.) e parte na etapa de pré-evento (detalhar projeto).
Análise Interna	-
Aspecto único do método	<p><i>Etapa de Pré-evento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar serviços iniciais (buscar financiamento; levantar de nomes de convidados, conferencistas etc.; definir responsabilidades de prestadores de serviços; abrir conta bancária especial para o evento). - Realizar serviços de secretaria (planejar e controlar a comunicação; cotar materiais administrativos; receber inscrições e trabalhos/<i>papers</i>; cadastrar participantes; identificar, selecionar e contratar prestadores de serviços). - Detalhar Projeto (definir produto; escolher local; definir data; elaborar temário e calendário; identificar e analisar participantes; elaborar estratégia de comunicação e marketing; definir infra-estrutura de recursos áudio-visuais, materiais e serviços; contratar transporte para participantes e convidados; definir hospedagem a ser oferecida para participantes e convidados; definir programação social, cultural e turística; contatar agência de viagem e turismo; definir recursos financeiros; definir cronograma básico).
Objetivos de marketing	Parte da análise externa é realizada na etapa de concepção (identificar objetivos específicos) e parte na etapa de pré-evento (detalhar projeto).
Estabelecimento/implantação das estratégias de marketing	<p>A etapa de Pré-evento (notadamente na atividade de detalhamento do projeto) pode ser considerada como parte do estabelecimento das estratégias.</p> <p><i>Etapa de Per ou Transevento</i> (implementação das estratégias)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionar secretaria do evento (recepcionar os participantes, convidados e autoridades; atender aos participantes (informações necessárias e provisão de materiais; atender ao plenário e às salas de comissões e apoiá-los; preparar com antecedência os impressos e outros materiais necessários ao evento, supervisionar os serviços oferecidos aos participantes, convidados e autoridades; efetuar novas inscrições; entregar materiais aos participantes; prestar informações em geral; entregar certificados; elaborar controles das tarefas sob sua responsabilidade; providenciar materiais para os palestrantes). - Realizar serviços de recepção (escolher e montar em local apropriado; indicar com placas; ter informações corretas à mão; elaborar rol de informações importantes). - Cuidar do clima do evento com recepção e serviços pessoais cuidadosos. Instalar de sala VIP, de imprensa e de comissões técnicas. - Cuidar da infra-estrutura operacional (instalações físicas, material de secretaria, equipamentos audiovisuais e apoio logístico). - Cuidar da infra-estrutura de apoio externo (aeroporto, hotel, transporte, tradução, outros atrativos).
Orçamentação	Realizada nas etapas de Concepção e Pré-evento.

Continua.

Conclusão.

Etapas	O que deve ser feito
Controle	Etapa de Pós-evento - Confrontar resultados esperados com obtidos sob as perspectivas administrativas, técnicas e dos participantes. - Verificar documentos utilizados durante o evento: formulários de procedimentos formais; <i>checklists</i> ; relatórios periódicos de atividades; questionários de avaliação dos participantes; outros.
Revisão	- não propõe esta etapa.

Fonte: elaborado com base em Neves (2005) e Matias (2001).

O método é composto por quatro etapas que tratam de uma seqüência necessariamente temporal de realização das atividades que irão permitir a realização de um evento. Estas etapas são detalhadas a seguir.

A primeira etapa trata da “concepção do evento” que consiste na incorporação da idéia, ou seja, a motivação do empresariado, a busca e proposição das informações, parcerias e investimentos que justificam ou possibilitam a realização do evento, e a definição dos objetivos que o evento deve alcançar de acordo com a opinião ou necessidade dos interessados.

A segunda etapa é definida como “pré-evento” e consiste na organização dos serviços iniciais (secretaria; infra-estrutura inicial), e detalhamento do pré-projeto (definição do segmento a ser atingido; organizações ou parceiros que irão colaborar; e produtos /transporte, hospedagem, traslado, alimentação, etc. que serão agregados).

Na etapa seguinte de “per ou transevento” trata-se do planejamento da realização ou execução onde se deve atentar para o clima do evento, infra-estrutura interna e externa e da realização da pesquisa de opinião. Nesta etapa, o autor destaca a importância da realização da pesquisa de

opinião, devido ao problema de pouca quantidade e qualidade das respostas que podem acarretar a distância e o passar do tempo na avaliação dos visitantes sobre o evento.

Na última etapa de “pós-evento” deve ocorrer, segundo o método, a avaliação e encerramento do evento. Nesta fase estão previstas ações de divulgação do pós-evento, serviços complementares, análise e avaliação.

5.4.1 - Análise crítica e principais contribuições

O direcionamento deste método para a prática da gestão de eventos faz com que sejam deixados em segundo plano alguns aspectos fundamentais para o planejamento do evento como: objetivos de longo prazo; a consideração do histórico do evento e de sua imagem; ligação do evento com o desenvolvimento do turismo na localidade; ligação entre o planejamento do evento e uma análise do ambiente (concorrentes, e ambientes: político, econômico, tecnológico, sócio-cultural).

As principais contribuições do método consistem nas inúmeras ferramentas de aplicação prática para a organização de eventos como: inventários de pontos a tratar quanto à infra-estrutura física, questionário de avaliação, fontes de recursos financeiros, *check-lists* de ações de cada etapa, com cronograma e responsáveis, abrangendo diversos aspectos do planejamento do evento. No método também são mostradas as listagens de possíveis parceiros, formas de contato e mensagens para as empresas que trabalham com a organização de eventos, contribuindo para uma visão sistêmica no método de planejamento do evento.

Quadro 14 - Resumo das etapas dos métodos selecionados

Etapas	Métodos			
	Neves (2005)	Vaz (1999) – método para turismo receptivo	Watt (2004)	Matias (2001)
1 - Tópico de Introdução	Introdução e entendimento: avaliar histórico, planejamento anterior e atual	Público, mirando o alvo: segmentação. Segmentar os turistas que serão atendidos.	Buscar compreender quais são as implicações das características do produto evento (serviço) sobre o trabalho de marketing.	Concepção: motivação do empresariado, busca de apoio e desenho inicial do projeto.
2 - Objetivos Corporativos	Esta etapa é tratada em parte na primeira etapa, depois na etapa de análise externa e por fim na etapa de objetivos de marketing.	Os objetivos são tratados como	Não prevê a realização desta etapa.	Não prevê a realização desta etapa.
3 - Análise Ambiental Externa	Análise do ambiente no enfoque de rede: desenho da rede, dados de mercado, análise PEST, barreiras e ações coletivas, comportamento dos clientes etc.	Avaliar trade receptivo: levantar organizações participantes, posição no mercado, centros de atração, conexões e selecionar vantagens competitivas.	Avaliar de variáveis incontroláveis Verificar e comparar estrutura e programa dos eventos concorrentes. Levantar ameaças e oportunidades Realizar pesquisa de mercado.	Parte desta etapa é tratada na primeira etapa.
4 - Análise Interna	Analisar da situação interna e concorrentes: pontos fortes e fracos	Realizar tour de auto-conhecimento: avaliação estratégica da posição e fatores de atratividade da localidade.	Levantar forças e fraquezas da empresa.	Parte desta etapa é tratada na primeira e na quinta etapa.
5 - Aspecto único do método	Ações coletivas: ações em colaboração entre as empresas que tem objetivos sinérgicos.	Produto articulado: métodos de ação integrada das organizações turísticas.	Faz inter-relações explícitas entre as teorias de marketing, eventos e o turismo para construção do método.	Etapa de Pré-evento – planejamento e organização: serviços iniciais, detalhamento do projeto (segmento atingido, organizações e produtos agregados).
6 - Objetivos de marketing	Definição dos objetivos: dos 4Ps e da rede.	Trata da definição dos objetivos de forma difusa pelo texto.	Definir objetivos em: originalidade, tamanho, status, merchandising e pacotes turísticos.	Método trata dos objetivos do evento.
7 - Estabelecimento/implementação das estratégias de marketing	Estratégias para atingir os objetivos: lista de ações e segmentação Decisões de produtos, comunicações, distribuição e logística, vendas, precificação, orçamentação.	Avaliar da imagem da localidade. Estabelecer posicionamento competitivo.	Avaliar e selecionar públicos-alvo. Definir componentes dos 4 P's do mix de marketing de eventos.	Per ou Transevento – realização: clima, infra-estrutura interna e externa, pesquisa de opinião.
8 - Orçamentação	Orçamentação é feita em cada etapa das decisões sobre as variáveis controláveis de marketing e consolidada nesta última etapa.	Não prevê a realização desta etapa.	Preencher estrutura de orçamento detalhado para eventos (tem ligação com o processo de planejamento estratégico assim como com o patrocínio ou financiamento).	Não prevê a realização desta etapa.
9 – Controle	Execução, controle, acompanhamento e correções	Não prevê a realização desta etapa.	Definir e avaliar critérios de avaliação subjetivos e objetivos.	Pós-evento – avaliação e encerramento: divulgação do pós-evento, serviços complementares, análise e avaliação.
10 – Revisão	Está contida na etapa de controle.	Não prevê a realização desta etapa.	Não prevê a realização desta etapa.	Não prevê a realização desta etapa.

CAPÍTULO 6 - PROPOSTA DE MÉTODO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS EM REDES DE TURISMO

As doze seções deste capítulo, que serão apresentadas a seguir, tratam de etapas do método proposto que busca, por meio de sua construção e sua posterior aplicação, embasar a empresa organizadora de eventos nas suas decisões sobre as variáveis de seu composto ou *mix* de marketing. Os assuntos de cada etapa e forma como são seqüenciadas pode ser observado pelo esquema apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Estrutura esquemática do método proposto

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004); Vaz (1999); Matias (2001); Watt (2004) e outros.

No Quadro 15, a seguir, são descritas em detalhes as atividades ou decisões de marketing que devem ser realizadas pela empresa organizadora de eventos por meio da sua estrutura de marketing.

Quadro 15 - Detalhamento das etapas e atividades

Etapa	Atividades
Fase 01 – Introdutória	
1 – Introdução e Entendimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a composição do mix de marketing da empresa organizadora de eventos. - Compreender os tipos de produtos que podem ser oferecidos pelas empresas organizadoras de eventos. - Elaborar o histórico da empresa. - Verificar se a organização tem outros planos feitos e estudá-los. - Verificar como é o método de planejamento da empresa. - Verificar quais são as pessoas que participarão da equipe de Planejamento & Gestão Estratégica de Marketing, visando confeccionar o Plano Estratégico de Marketing; - Levantar, nas equipes, duas pessoas que poderiam ser promotores do relacionamento com outras empresas. - Verificar porque o processo está começando agora (normalmente troca de gestão, profissionalização da empresa, ou exigências da matriz, em caso de multinacionais); - Finalmente, deve-se verificar, em casos de empresas com processos de planejamento já sofisticados, como este método pode ajudar o método existente, e adaptar, gradualmente, a empresa a este.
2 – Análise do Ambiente no Enfoque de Rede de Turismo de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhar e entender a rede da empresa organizadora de eventos com detalhes. - Levantamento de todos os dados possíveis dos segmentos de eventos em que opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras). - Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontrolláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico do turismo de eventos) tanto no mercado nacional como internacional (por tipos de eventos); tendências em eventos, novos eventos programados e eventos anuais de empresas/organizações/instituições e novos eventos. - Entender barreiras ao turismo; atratividade e potencial turístico de localidades; meios de transporte existentes nas localidades dos eventos atuais e possíveis e verificar ações coletivas para sua melhoria. - Analisar o comportamento do consumidor final (interno e externo) e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra: visitantes, sociedade, financiadores, empresas. - Montagem de um Sistema de Informações de Marketing para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento. - Descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais (departamentos de eventos, hotéis, agente autônomo de eventos) por tipo de evento. - Fazer uma lista proativa de ações coletivas que podem ser feitas com concorrentes ou com outras empresas em todos os passos aqui listados neste item 2.
Continua.	

Continuação.

Etapas	Atividades
3 - Análise da Situação Interna e Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa. - Fazer, também, esta análise em relação aos seus principais concorrentes. - Análise do ambiente interno e estrutura de marketing. - Estabelecer estrutura de gestão de projetos (organização funcional/por produto/por especialidade técnica) e equipes (de planejamento e execução) - Análise da criação de valor, recursos e competências da empresa. - Análise dos fatores críticos de sucesso. - Selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão <i>benchmark</i> (fontes de boas idéias).
4 – Objetivos da Empresa em Eventos e Turismo	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da visão da empresa organizadora de eventos. - Definição e quantificação dos principais objetivos dos eventos em termos de: originalidade, número de participantes, status, merchandising, presença em segmentos de eventos, entrada em novos mercados de eventos; vendas de pacotes turísticos associados ao evento, ocupação de hotéis, vendas de serviços de transporte e alimentação. - Deve haver detalhamento suficiente para que possam ser observadas no transcorrer do período e no final do plano. - Inclusive os objetivos de rede devem ser inseridos: aumento do conhecimento e reconhecimento da localidade como turística, desenvolvimento de imagem positiva da localidade, aumento do número de visitantes e turistas de localidades mais distantes, entre outros.
5 – Estratégias para Atingir os Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item 04. - Trabalhar a segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo, estratégias de diferenciação e posicionamento, entre outras. - Fazer, aqui também, um grande resumo das ações que estão previstas na fase 02 (após o término da redação do plano, etapas 6 a 10). <p>Estratégias (características ou tipos dos eventos/projetos a serem oferecidos por segmento analisado e mercado-alvo selecionado: diferenciado, de baixo custo, para nicho de clientes).</p> <p>Integração vertical ou horizontal, franquias (Agrishow), parcerias e alianças.</p>
Fase 02 – Planos das variáveis controláveis de marketing	
6 – Decisões de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão. - Usar o conceito de redes para verificar as oportunidades com relação a produtos (pacotes de eventos/produtos/pacotes junto com concorrentes e empresas de turismo, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações). - Levantar oportunidades de lançamento de novos eventos/produtos/pacotes - Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos. - Desenvolver nos projetos atuais e em prospecção os benefícios (GETZ, 1989) e pacotes turísticos. - Tomar decisões com relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas-próprias da distribuição). - Orçar despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nesta etapa. - Desenvolver projetos no caso de novos eventos: projeto/proposta e gestão do evento (tipologia, temas, patrocínios, estrutura, programação, serviços, controle, orçamentação, benefícios, pacotes e a gestão do evento). - Decisões de certificação de qualidade internacional.

Continua.

Continuação.

Etapa	Atividades
7 - Decisões de Comunicações	<p>Comunicações – tomar decisões de comunicação da empresa (divulgar sua marca e informar sobre serviços prestados), antes (divulgar os eventos), durante (informar sobre os eventos) e depois dos eventos (encerrar e avaliar os eventos).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar o público alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa, e do evento - antes, durante e depois). - Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros); tentar atingir um posicionamento e mensagem única do evento ou empresa. - Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto para o evento e para a empresa. - Identificar quais as ações que podem ser feitas em conjunto. - Orçar as ações de comunicação (para os eventos e para a empresa) e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede. - Indicar como os resultados das comunicações serão medidos (para o evento e para a empresa), para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas.
8 – Decisões de Distribuição e Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os canais de distribuição dos eventos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos. - Definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição. - Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados. - Determinar orçamento anual para a distribuição. - Verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede. <p>Distribuição, localização e logística: desenvolver canais de distribuição – agências e operadoras da localidade do evento ou de outras localidades; definir possíveis locais dos projetos de eventos dados os objetivos ou tipos de eventos; e proporcionar transporte dos participantes – decisões de frota própria.</p>
9 – Decisões de Força de Vendas e captação de eventos.	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas de projetos e do evento e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho. - Definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes de projetos e do evento (estratégia). - Delimitar os limites de atuação dos vendedores da empresa e do evento, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa. - Definir o número ideal de vendedores para a empresa e para o evento (tamanho) e, por fim, estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração). - Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho. - Fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende acompanhar todas as pontos levantados nas etapas anteriores. - Também ações em redes, portanto, em cooperação com concorrentes e com outras empresas que atuam no mesmo mercado alvo, podem ser feitas.
Continua.	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser feito um orçamento para a força de vendas.

Conclusão.

Etapas	Atividades
Fase 02 – Planos das variáveis controláveis de marketing	
10 – Decisões de Precificação e Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Definir preços para projetos e para implementação do evento. - Definir os objetivos da empresa, por tipo de evento, com relação a preços. - Analisar a demanda nacional e internacional turismo e eventos (por segmento). - Analisar e controlar os custos da empresa e dos eventos. - Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes em eventos. - Escolher um método a ser usado na determinação de preços e decisão de que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais, etc.) seriam praticados. - Elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes.
11 – Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como: as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor (6.2) a produtos (6.6), a comunicações (6.7), a distribuição (6.8) e força de vendas (09) devem ser colocados para que se tenha um orçamento completo para o Plano de Marketing, visando atingir os objetivos planejados.
Fase 03 – Monitoramento, acompanhamento e gestão do plano	
12 – Execução, Controle, Acompanhamento e Correções.	<ul style="list-style-type: none"> - Esta fase, que tem início após o término da elaboração do Plano, refere-se ao acompanhamento, as equipes envolvidas e ações corretivas. O Plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização na empresa. - Controle: número de projetos realizados; lucratividade, fluxo de caixa (TIR e VPL dos projetos), crescimento no número de visitantes, aumento do patrocínio.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004); Vaz (1999); Matias (2001); Watt (2004) e outros.

6.1 - Introdução e entendimentos

6.1.1 - Introdução

O método proposto nesta dissertação para utilização nas empresas organizadoras de eventos tem em sua primeira etapa como diferenciais: a abordagem de estratégia de marketing nas empresas organizadoras de eventos, e o enfoque de rede de eventos (incluindo ações coletivas), assim como no método de Neves (2004). Nesta primeira fase, recomenda-se que sejam realizadas as seguintes atividades:

- Elaborar o histórico da empresa;
- Verificar se a organização tem outros planos feitos e estudá-los;
- Verificar como é o método de planejamento da empresa;
- Verificar que planos existem na empresa;
- Compreender a composição do mix de marketing da empresa organizadora de eventos;
- Compreender os tipos de produtos que podem ser oferecidos pelas empresas organizadoras de eventos;
- Verificar quais são as pessoas que participarão da equipe de Planejamento & Gestão Estratégica de Marketing, visando confeccionar o Plano Estratégico de Marketing;
- Levantar, nas equipes, duas pessoas que poderiam ser promotores do relacionamento com outras empresas;
- Verificar aspectos culturais;
- Verificar porque o processo está começando agora (normalmente troca de gestão, profissionalização da empresa, ou exigências da matriz, em caso de multinacionais);

- Finalmente, deve-se verificar, em casos de empresas com processos de planejamento já sofisticados, como este método pode ajudar o método existente, e adaptar, gradualmente, a empresa a este.

Em sua obra que trata da administração estratégica, Ansoff (1992, p. 70) define o conceito de estratégia como “conjunto de regras de tomada de decisão de para orientação do comportamento de uma organização”. Além disso, Ansoff (1992, p. 71) afirma que uma estratégia tem várias características peculiares:

- 1 – Formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.
- 2 – Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia nesta busca é, primeiramente, focalizar a atenção em áreas por ela definidas e, em segundo lugar, identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis.
- 3 – Portanto, a estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica histórica de uma organização a leve aonde quer ir. Ou seja, quando o processo de busca já está orientado para as áreas preferidas.
- 4 – No momento em que se está formulando estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que acabarão sendo descobertas. Portanto, a formulação de estratégias deve basear-se em informações muito agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas.
- 5 – Quando a busca identifica alternativas específicas, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso bem-sucedido da estratégia exige *feedback* estratégico.

6 – Como tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem semelhantes. No entanto, são diferentes. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para atingir estes fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são modificados.

7 – As estratégias e os objetivos são intercambiáveis; tanto em momentos distintos quanto em viveis diferentes da organização. Assim, alguns atributos de desempenho (como a participação no mercado) podem ser um objetivo da empresa num momento e ser sua estratégia em outro. Além disso, à medida que os objetivos e as estratégias vão sendo mais detalhados nos diferentes níveis de uma organização, acaba aparecendo uma relação hierárquica típica: os elementos da estratégia num nível gerencial mais alto transformam-se em objetivos em um nível inferior.

O método de planejamento estratégico de marketing proposto nesta dissertação visa captar o conceito de estratégia e suas características conforme definidas fundamentalmente por Ansoff (1992), para aplicação no processo de planejamento de marketing da empresa organizadora de eventos. De acordo com Ansoff (1992), com a descrição da característica número sete (acima), observa-se claramente que nas empresas organizadoras de eventos existem dois níveis hierárquicos de atividades que irão definir estratégias ou objetivos. O nível mais elevado é o das atividades estratégicas como, por exemplo: avaliar mudanças no ambiente da empresa, avaliar mercados, levantar ameaças e oportunidades; verificar a situação interna frente os concorrentes, levantar forças e fraquezas; definir visão, missão e objetivos de longo prazo; definir metas de curto prazo (em quais segmentos de mercados de eventos atuar? -

quais são as metas de vendas e lucro? - qual posicionamento tomar? quais estratégias tomar em termos de produto, preço, distribuição, promoção e localização?).

O segundo nível é o de atividades operacionais, que podem ser exemplificadas por: captar eventos junto aos interessados (empresas promotoras, sociedade, *Conventions & Visitors Bureau*, associações, fundações, universidades e empresas) e financiadores; captar participantes e turistas para os eventos; estruturar o evento como produto que atenda às necessidades de interessados, participantes e turistas; contratar e coordenar os prestadores de serviço do evento; finalizar o evento e controlar os resultados.

Com a realização destes dois níveis de atividades a empresa organizadora de eventos deve buscar suas metas e objetivos. Para que isso aconteça da melhor maneira, Neves (2004) afirma que devem ser considerados os conhecimentos oferecidos por Henderson (1989) - que apresenta o conceito de competição estratégica; e por Olson (1999) - que trabalha o conceito de ações coletivas; que se deve levar em consideração, não a competição predatória, mas a possibilidade de alcance de bons resultados via “comportamento social”, ou seja, por meio da “interação competitiva como um sistema dinâmico completo que inclui a interação com competidores, clientes, pessoas e recursos”.

De fato, Neves (2004) mostra que é possível a coexistência com competidores (p. exemplo empresas que podem atuar em oligopólio) e a realização de ações em parceria ou em colaboração com outras empresas (oferecimento de pacotes turísticos; formação de associações setoriais – Confederação Nacional do Turismo – CNTur; ou organizações de promoção - por exemplo: *Conventions and Visitors Bureau*).

Contudo, Neves (2004) adverte que apesar da simplicidade dos conceitos de “competição estratégica” e “ações coletivas” é preciso considerar as influências negativas para sua implantação: necessidades e desejos diferentes (por exemplo, leva redução da importância da cooperação); interesses antagônicos (por exemplo, leva a guerras de preços); falta de incentivos econômicos e sociais (estes últimos principalmente em grupos pequenos).

Conforme descrito por Saes (2000, p. 177) em Neves (2004, p. 74), “no campo do interesse privado, existe três tipos de ações que podem caracterizar estratégias coletivas distintas para as organizações”. Estas ações estão descritas no Quadro 16.

Quadro 16 - Tipos de ações coletivas

Tipo de Ação	Descrição	Detalhamento
Tipo I	Beneficiam a todos os participantes	São aquelas que proporcionam a aglutinação de atores de diferentes segmentos em torno da ação proposta, uma vez que não existem conflitos a serem administrados ou dirimidos. Exemplo: fornecimento de estatísticas para os associados.
Tipo II	Beneficiam parte do grupo sem prejuízo dos demais	Essas partem de agentes interessados na provisão de determinado bem ou serviço, não devendo haver objeções de outros participantes não atingidos. Exemplo: criação de parcerias com outros segmentos para compra de matéria-prima ou para obtenção de financiamento, de que participa apenas parte dos associados.
Tipo III	Beneficiam parte do grupo em detrimento de outros	Nesse caso surgem conflitos que, para serem administrados, dependem do desenvolvimento de mecanismos de compensação entre os atores. Exemplo: acordo coletivo de trabalho visando a eliminação da contratação informal.

Fonte: Saes (2000) em Neves (2004).

Ainda segundo Neves (2004), algumas figuras-chave podem desempenhar um papel importante na superação das barreiras que impedem a cooperação, e podem ser úteis para serem inseridas na equipe responsável pelo Planejamento Estratégico de Marketing. Dentre

elas, podem ser citadas: promotores com autoridade e expertise, campeões, empreendedores, integradores, estrelas da comunicação interna, e agentes de ligação (GERMUNDEN et al., 1997 em NEVES, 2004). Neves (2004, p. 75) ainda avança sobre a necessidade do promotor de relacionamento descrevendo as características: “o promotor do relacionamento é aquela pessoa que, ativa e intensamente, avança o processo de troca inter-organizacional por ter bons relacionamentos pessoais com atores-chave que dispõem de recursos críticos”.

Portanto, assim como argumenta Neves (2004, p. 76) “é importante ter nos comitês de marketing das empresas, que são responsáveis pelo planejamento estratégico de marketing, um profissional que cuide do relacionamento com as outras empresas”. Para tal autor, as atividades e características do promotor são: fazer o contato com as pessoas das outras organizações; trazer as pessoas à mesa de discussão e tentar o diálogo; reduzir distâncias interculturais, interdisciplinares e interpessoais; estar capacitado a entender os parceiros A e B em linguagem, conhecimento e competência; procurar promover laços sociais e o estabelecimento de confiança e compromisso entre os parceiros.

Por fim, deve-se realizar na primeira etapa: um entendimento do que a empresa faz; a verificação de como é o método de planejamento da empresa; a verificação de planos que existem na empresa, o entendimento do histórico da organização; a verificação de quais equipes participarão do Planejamento & Gestão Estratégica de Marketing, visando confeccionar o Plano Estratégico de Marketing; o levantamento, nessa equipe, de uma pessoa que poderia ser um promotor do relacionamento com outras empresas, visando construir alianças e projetos em conjunto com outras empresas, verificar aspectos culturais; e a verificação do porque o processo estar começando agora (normalmente troca de gestão,

profissionalização da empresa, ou exigências da matriz, em caso de multinacionais) e como este pode ajudar a empresa.

6.1.2 - Processo de marketing da empresa organizadora de eventos

Tratando-se do entendimento do processo de marketing da empresa organizadora de eventos, conforme apresentado no capítulo de revisão teórica, existe um mix ou composto de marketing sobre o qual a empresa organizadora de eventos irá tomar decisões. Este composto é caracterizado por pelo menos quatro variáveis: produto, preço, distribuição e promoção.

Contudo, ainda conforme apresentado na revisão teórica realizada neste trabalho, existem algumas características importantes e que determinam diferenças significativas na gestão do mix de marketing da empresa que trabalha organizando eventos. Estas características são: o trabalho de marketing é realizado por projeto ou evento; existe o oferecimento conjunto de produtos turísticos e do evento; eventos oferecem benefícios únicos aos participantes ou turistas; empresas organizadoras de eventos têm mercados, concorrentes, influências ambientais e características internas peculiares. Nesta seção tratam-se dos principais impactos destas e de outras características sobre a gestão do mix de marketing na empresa organizadora de eventos.

Uma das características que pode ser destacada pela forte influência sobre a gestão o mix de marketing da empresa organizadora de eventos é a característica temporal do produto principal desta empresa, o evento. Como a empresa organizadora oferece projetos de eventos que têm início e fim determinados, observa-se que pode haver a necessidade de ser desenvolvido, para cada novo evento, um novo mix de marketing. Contudo, nota-se que para

os eventos em andamento (ou repetidos anualmente pela empresa) pode-se pensar apenas em alteração do mix de marketing.

Outra característica que pode ser destacada pela influência sobre o mix de marketing da empresa organizadora de eventos são as diferenças entre as necessidades dos tipos de clientes que ela atende (visitantes ou turistas – que comprem produtos do evento e do turismo; e participantes ou interessados no evento – financiadores, patrocinadores, expositores, contratantes, sociedade). Portanto, além do mix de marketing do evento, que atende o visitante ou turista do evento, também deve ser pensado pela gestão de marketing o mix da empresa para os participantes ou interessados. Ou seja, além de tratar do marketing do evento que está organizando, a empresa deve tratar do marketing dos serviços que presta para os interessados na realização do evento.

Segundo Kotler (2000) a abordagem tradicional dos 4Ps do mix de marketing funciona bem no caso dos bens, mas outros elementos exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços, como é a empresa organizadora de eventos. Kotler (2000) sugere três Ps adicionais para o marketing de serviços: pessoas, prova física e processo. Estes elementos do mix de marketing de serviços podem ser detalhados da seguinte maneira:

- Pessoas - pelo fato de a maioria dos serviços ser fornecida por pessoas, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer uma enorme diferença na satisfação do cliente. O ideal seria que os funcionários exibissem competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, habilidade de resolver problemas e boa vontade.

- Prova física – um hotel terá uma aparência e um estilo de tratar seus clientes que demonstrem sua proposta de valor. Essa proposta pode ser observada na limpeza, na velocidade ou em algum outro benefício.
- Processo – as empresas prestadoras de serviços podem escolher entre processos diferentes de executar seu serviço. Restaurantes desenvolvem formatos muito diferentes, como o estilo cafeteria, *fast-food*, *buffet* e serviço a luz de vela.

Para se compreender como as características do trabalho da empresa organizadora de eventos devem influenciar o mix de marketing pode-se realizar, mesmo que considerando problemas com simplificações, uma comparação entre do mix de marketing de bens e definido amplamente em Neves (2004) e o mix da empresa organizadora de eventos conforme levantado em Martin (2002); Watt (2004); Hoyle (2003) e Matias (2001). Esta comparação está no Quadro 17.

Quadro 17 - Características do *mix* de Marketing genérico e do *mix* de Marketing específico da empresa organizadora de eventos.

Variável do Mix de Marketing	Características do <i>mix</i> de marketing genérico	Características do <i>mix</i> de marketing de eventos	Características do <i>mix</i> de marketing de eventos (Watt, 2004).
Produto	Bens ou serviços oferecidos para clientes e intermediários.	Composto pelo projeto do evento, pela realização do evento (incluindo “pessoas, processos e provas físicas”), e pelos pacotes e produtos complementares oferecidos.	- Produto – ou o próprio evento e suas programações, apresentações e atendimento aos clientes;
Preço	Deve ser precificado o produto final para os clientes ou consumidores e intermediários.	Devem ser precificados: o projeto do evento; a gestão/implementação do evento; da entrada ou ingresso do evento. Os preços devem ser diferenciados para os diversos tipos de interessados.	Preço: deve ser aceitável e sustentar as participações em grupo ou tarifas turísticas.

Continua.

Conclusão.

Variável do Mix de Marketing	Características do mix de marketing genérico	Características do mix de marketing de eventos	Características do mix de marketing de eventos (Watt, 2004).
Distribuição e Logística	Oferecimento geralmente físico do produto por meio de atacadistas, varejistas, canal direto.	Envolve: a decisão de localização do evento e avaliação da atratividade turística; agência de viagem, patrocinadores; interessados; canal direto – difere muito por tipo de evento; transporte dos participantes dos eventos ou turistas; não existe fluxo físico do produto, já que este é estático e visa atrair visitantes.	- Praça: local, hospedagem/acomodações, instalações secundárias, sinalização, mapas, estacionamento, localização do local de alimentação, transportes, acesso de emergência, cidade anfitriã, região, país, condições ambientais, localização geográfica etc.
Promoção ou Comunicação	Do produto e da empresa para clientes e interessados.	Dos serviços do evento para turistas, visitantes. Dos serviços da empresa para contratantes, patrocinadores, investidores e parceiros.	- Promoção: propaganda, relações com a mídia, publicidade, merchandising, folheteria, cartazes, logomarcas, vitrines.
Força de Vendas / Captação de Eventos	Vendas do produto para clientes finais e intermediários.	Construção e apresentação de propostas – solicitadas ou não, venda de cotas de patrocínio ou busca de financiamento.	- Pessoas: fator central. Devem ser bem atendidas; - Pacote: forma como os eventos são comercializados - isoladamente, como parte de uma temporada ou como pacote familiar; - Parceria: apoio de terceiros; - Programação: deve adequar-se ao calendário cultural ou eleitoral, deve gerar interesse e se utilizar de outros projetos ao seu redor.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004); Watt (2004); Hoyle (2003); Martin (2002); e Matias (2001).

Portanto, para o entendimento do contexto da empresa organizadora de eventos e para a realização do processo de planejamento estratégico de marketing, conforme proposto na primeira etapa deste método, toma-se como base estas características peculiares do mix das empresas organizadoras de eventos apresentadas acima.

Por fim, segundo indica Getz (1989), deve-se pensar no oferecimento do mix da empresa organizadora de eventos de maneira integrada ao ambiente de maneira sistêmica (considerando seus diversos agentes, relacionamento e influência externas), conforme será tratado na etapa seguinte de análise do ambiente da empresa organizadora de eventos.

6.2 - Análise do ambiente no enfoque de rede da empresa organizadora de eventos

Nesta etapa do método a empresa organizadora de eventos deve analisar seu ambiente imediato ou setorial e seu macroambiente. Para isso a empresa organizadora de eventos deve monitorar as condições e perspectivas (mudanças) dos mercados onde a empresa atua; as variáveis do macroambiente (do ambiente político-legal, econômico e natural, sócio-cultural, e tecnológico); e o comportamento dos clientes. Segundo observa-se em Watt (2004) e Vaz (1999) este processo de análise do ambiente externo pode ser realizado tanto em gestão de turismo quanto em gestão de eventos, mas carrega especificidades em cada caso.

Assim, conforme propõe Vaz (1999), para o turismo pode-se verificar na análise externa a atratividade e potencial turístico dos locais onde ocorrem ou poderão ser realizados os eventos organizados pela empresa. Com a inclusão do enfoque de atratividade e potencial turístico, pretende-se verificar o potencial para a agregação de produtos de turismo (outros atrativos, hotéis, transporte) ao evento. Já Watt (2004) determina para a gestão de eventos, conforme apresentado na revisão apresentada do método deste autor, oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa organizadora de eventos.

Para Neves (2004), a análise externa da empresa visa realizar parte da análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) proposta em Kotler (2000), para identificar ameaças que devem ser evitadas pelas empresas através de ações de neutralização e identificar oportunidades que podem ser exploradas.

Além disso, conforme propõe Neves (2004) partindo do enfoque tradicional, pode-se utilizar o enfoque de redes na análise do macroambiente. Segundo Neves (2004, p. 77) este último

enfoque “é necessário para o entendimento mais amplo dessas ameaças e oportunidades em um novo contexto mundial marcado por rápidas mudanças”. Para conclusão desta etapa as seguintes análises são recomendadas:

- Desenhar e entender a rede da empresa organizadora de eventos com detalhes;
- Levantamento de todos os dados possíveis dos segmentos de eventos em que opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras);
- Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico do turismo de eventos) tanto no mercado nacional como internacional (por tipos de eventos); tendências em eventos, novos eventos programados e eventos anuais de empresas/organizações/instituições e novos eventos;
- Entender barreiras ao turismo; atratividade e potencial turístico de localidades; meios de transporte existentes nas localidades dos eventos atuais e possíveis e verificar ações coletivas para sua melhoria;
- Analisar o comportamento do consumidor final (interno e externo) e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra: visitantes, sociedade, financiadores, empresas;
- Montar um Sistema de Informações de Marketing para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento;
- Descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais (departamentos de eventos, hotéis, agente autônomo de eventos) por tipo de evento;
- Fazer uma lista proativa de ações coletivas que podem ser feitas com concorrentes ou com outras empresas em todos os passos aqui listados neste item 2.

6.2.1 - Descrição da rede e caracterização dos mercados de eventos

Segundo Silva (2000, p. 19) “o conceito de rede reporta a muitas interpretações: teia, tecido, trama, malha, cruzamento e outras”. Ainda segundo Silva (2000, p. 19) “uma rede é composta por vários pontos de cruzamentos interligados, denominados “nós”. Tais “nós” denotam o sentido de ponto de encontro e de entrelace dos fios ou das linhas, que podem ser abstratos ou concretos.” Tal autora argumenta que quando se aplica o conceito de rede às relações entre as organizações, podem-se tomar os “nós” como sendo o ponto de encontro entre: atores e atores; atores e organizações; e organizações e organizações.

Para Stern (1979, p. 264) em Silva (2000, p. 19) “uma rede é um conjunto adequado para organizar um amplo número de atores preocupados com atividades similares”. Os participantes da rede, segundo Silva (2000) caracterizam-se pela capacidade de realização e complementação. Tal autora exemplifica o conceito de redes de turismo mostrando as ligações existentes entre agências de viagens, transportadoras, operadora de turismo receptivo, o guia de turismo, entre outros.

Silva (2000) ainda afirma que, em geral, entre as organizações da rede de turismo não existe hierarquia definida ou reconhecida o que implica que não há regra ou rigor quanto ao tamanho, à configuração, à funcionalidade e à forma de comunicação entre os agentes de uma rede de turismo. Por fim, Koontz-O'Donnel-Weihrich (1989, p. 180) em Silva (2000, p. 22) afirma que uma rede ou sistema “é um conjunto ou combinação de coisas ligadas ou interdependentes, e que interagem de modo a formar uma unidade complexa; um todo composto de partes de uma forma organizada, segundo um esquema ou plano”. A visão da necessidade de organização da rede via esquema ou plano, conforme colocada por estes

autores é tratada no plano de marketing a ser desenvolvido por meio da proposta de método de planejamento desta área.

Por fim, os componentes básicos que devem ser considerados para que haja compreensão na totalidade da rede ou sistema turístico, segundo Leiper (1981) em Silva (2000), são: (1) o turista; (2) a região geradora ou emissora; (3) a rota de trânsito; (4) a região de destino ou receptora; (5) a indústria turística. Sendo assim, no desenho da rede que será utilizada nas análises para confecção do plano de marketing da empresa organizadora de eventos, deverão estar dispostos elementos destes cinco componentes básicos apresentados, sendo que pode ser necessário desenhar mais de uma rede, caso os componentes sejam significativamente diferentes, dados os diversos tipos de eventos que a empresa organizadora de eventos pode realizar. A Figura 11 mostra exemplo de como pode ser esquematizada a rede de turismo de eventos.

Figura 11 - Empresa organizadora de eventos: posição na rede

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Beni (1997); Silva (2000); Matias (2001); Martin (2002); Hoyle (2003); Watt (2004); e Neves (2004).

Ainda, para identificação de elementos que formarão o desenho da rede de eventos, podem ser feitas algumas questões de maneira a identificar as funções da empresa organizadora de eventos (que não demandam a participação de outras empresas na rede de turismo de eventos), as funções não realizadas por ela (que demandam a participação de outras empresas na rede de turismo de eventos), e os clientes da rede de eventos (demandam diferentes esforços da rede). Estas questões são as seguintes:

- Quais dos serviços apenas a empresa organizadora de eventos oferece? Por exemplo: captação do evento; levantamento de recursos (patrocínio); contratação da infra-estrutura (local, mão-de-obra terceirizada, atrações e equipamentos).

- Quais dos serviços podem ser oferecidos por outras organizações? Por exemplo: transporte; hospedagem; alimentação; fornecedores de produtos para o evento; fornecedores de produtos de turismo; outros serviços.
- Quais são os clientes do evento? Por exemplo: intermediários (agentes e operadoras); contratantes dos eventos (financiadores, patrocinadores); visitantes e turistas; e demais interessados (sociedade, poder público, parceiros).

Quanto à caracterização do mercado, a empresa organizadora de eventos pode primeiramente determinar os limites geográficos de atuação e em seguida pode-se utilizar-se de três tipos de variáveis que devem ser levantadas, preferencialmente por tipo ou segmento de evento. Estas variáveis estão colocadas na estrutura do Quadro 18.

Quadro 18 - Características dos mercados de eventos

Tipo de Evento	Características do mercado					
	Faturamento Total (\$)	Número de Eventos	Participação no Faturamento Total (\$)	Participação no Número Total de Eventos	Faturamento total das empresas organizadoras de eventos (\$)	Ciclo de Vida (crescimento, maturidade e declínio)
Congressos						
Feiras						
Esportivos						
Outros (mistos, formaturas, festas)						

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004); Watt (2004).

Estas informações podem determinar a atratividade de um tipo de evento e levar a empresa a decidir, por exemplo, se deixa o seguimento onde atua (pois este apresenta baixo crescimento ou faturamento), ou se passa a atuar em outros seguimentos (que proporcionam maior participação das empresas organizadoras de eventos e maior número de eventos). Do ponto de vista do marketing, estas informações podem também determinar novas condições que demandarão adequação do *mix* a empresa organizadora de eventos às condições impostas.

Porém, além das informações sobre o mercado da empresa organizadora de eventos, a análise externa pode considerar muitas outras variáveis que se complementam e ajudam a refinar as impressões levantadas com as informações sobre os mercados de eventos. Na seção seguinte, são apresentadas e analisadas, de maneira sistemática, as variáveis que podem afetar o ambiente externo da empresa organizadora de eventos.

6.2.2 - Variáveis que afetam o macroambiente de marketing de eventos

Para Neves (2004, p. 79) “o ponto fundamental da análise externa é compreender e, sempre que possível, prever as mudanças geradas pelos agentes ou variáveis externos a empresa”. Ainda segundo Neves (2004) compreensão do ambiente imediato (fornecedores, concorrentes, distribuidores e clientes) ou do macroambiente (Político-Legal, Econômico-Natural, Sociocultural e Tecnológico) o processo de análise ambiental pode ser realizada pela análise do macroambiente e pela análise setorial. Vaz (1999) e Watt (2004) ainda acrescentam as contribuições da gestão do turismo e da gestão de eventos para a análise externa da empresa organizadora de eventos.

Observa-se que Neves (2004) apresenta com base em diferentes autores: Williamson (1985); Digman (1990), Johnson & Scholes (1988); Mintzberg (1994); Stern et al. (1996); Rosembloon (1999); Berman (1996); Wright et al (2000); três níveis de análises da situação da empresa sendo dois níveis referentes à análise externa da empresa: do ambiente setorial e do macroambiente. Acrescentando-se as contribuições das análises externas propostas Vaz (1999) e Watt (2004) pode-se verificar na Figura 12 uma estrutura para a análise externa da empresa organizadora de eventos.

Figura 12 - Três níveis de análise da empresa organizadora de eventos

Fonte: elaborado pelo autor com base em Wright et al. (2000); Vaz (1999) e Watt (2004).

Para análise do macroambiente são considerados os fatores político-legais (institucionais), econômico-naturais, socioculturais e tecnológicos. Segundo Neves (2004), deve-se construir uma “matriz ambiental” para cada um dos quatro conjuntos de fatores. Para o turismo de eventos pode-se construir uma matriz com informações para cada tipo de evento já que as influências do ambiente.

Segundo propõem Johnson & Scholes (1988) devem ser realizados cinco estágios para análise do macroambiente:

- Realizar o levantamento geral das influências do ambiente com o propósito de identificar os tipos de fatores ambientais que poderão influenciar na performance da empresa.

- Avaliar a “natureza” do ambiente e o grau de incerteza e mudança existente. Em ambientes relativamente estáticos, análises históricas podem ser úteis. No entanto, caso o ambiente mostre sinais de instabilidade, será necessário uma forte ênfase sobre o futuro.
- O terceiro estágio envolve o foco em fatores ambientais específicos (Político-Legal, Econômico/Natural, Sociocultural ou Tecnológico).
- Nessa etapa, após identificar a posição competitiva da empresa, as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente devem ser levantadas.
- No último estágio, estratégias deverão ser elaboradas visando aproveitar as oportunidades geradas pelo ambiente e também minimizar os impactos negativos das ameaças.

A Figura 13 esquematiza os cinco estágios apresentados acima.

Figura 13 - Os estágios da análise do ambiente
Fonte: Johnson & Scholes (1988).

Para cada um dos grupos de fatores do macro ambiente podem ser levantados fatores gerais e específicos para o turismo de eventos. Ambos devem ser considerados na realização da auditoria do macroambiente.

Quadro 19 - A Estrutura “PEST” para auditoria do macroambiente

<p>Fatores Político-Legais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivo governamental ao turismo; - Legislação de proteção ao meio-ambiente; - Organizações políticas de apoio ao turismo; - Política de subsídios ao turismo; - Certificação de produtos, processos, empresas e atrativos turísticos; - Estrutura política e legal do país receptor e emissor; - Estrutura legislativa ambiental e sobre o turismo; - Alianças e orientações políticas; - Estabilidade política e governamental; - Legislação trabalhista; - Regulamentação do comércio exterior; - Grupos de pressão; - Poder dos sindicatos; - Leis de reciclagem de embalagens; - Restrições a tipos de comunicação; - Políticas tributárias; - Outros. 	<p>Fatores Socioculturais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca por lazer; - Preocupação com segurança dos alimentos e locais; - Escassez de tempo para viagens; - Envelhecimento do turista; - Tamanho das famílias para formação de pacotes; - Participação da mulher no mercado de trabalho e influência na busca por lazer; - Concentração da população em grandes cidades; - Individualidade das pessoas; - Ida da família às compras; - Busca por segurança; - Conveniência; - Distribuição de renda; - Padrão de comportamento; - Demografia; - Estilos de vida; - Mobilidade social; - Níveis de educação; - Atitudes; - Outros.
<p>Fatores Econômico-Naturais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos com turismo; - Gastos com lazer; - Nível de investimentos em turismo; - Taxa de câmbio país origem VS. Real; - Linhas de crédito para o turismo; - Investimento em exposição de marcas via eventos; - Blocos de países e regras sobre os fluxos de turismo; - Ciclo de vida dos eventos; - Taxa de juros; - Taxa de inflação; - Níveis de investimento; - Desemprego; - Custos de energia; - Tipos de instituições financeiras; - Tendências de crescimento (PIB); - A natureza e as bases da competição doméstica e internacional; - Integração econômica; - Disponibilidade de energia; - Restrições de insumos do ambiente natural (água, ar, entre outros); - Outros. 	<p>Fatores Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível de investimento do governo e da indústria em pesquisa e desenvolvimento do turismo; - Ciclo de vida dos eventos e destinos; - Vida útil dos equipamentos turísticos utilizados; - Aperfeiçoamentos nos equipamentos turísticos; - Entidades e programas de pesquisa, institutos e universidades que estão desenvolvendo pesquisas em gestão e tecnologia do turismo; - Velocidade e direção da transferência de tecnologia; - As mudanças dos custos das tecnologias; - Vendas por correio, telefone ou internet; - Estoque computadorizado; - Entregas Just in Time; - EDI – troca eletrônica de dados; - Transferência eletrônica de fundos; - Pedidos automatizados; - Telefone celular; - Outros.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Neves (2004) e Watt (2004).

Contudo, a identificação dos fatores macroambientais que afetam a organização, não é suficiente para a geração de estratégias. No processo de planejamento de marketing, a empresa organizadora de eventos deve a partir das informações coletadas gerar ações práticas.

No método proposto, geração de ações deve ser realizada por meio do preenchimento do Quadro 20.

Quadro 20 - Direcionadores de mudança e ações que devem ser implementadas nos diferentes tipos de eventos

Tipo de Evento/ Ambientes	Político/Legal		Econômico/Natural		Sócio cultural		Tecnológico	
	Impactos/ Oportunidades	Ações	Impactos/ Oportunidades	Ações	Impactos/ Oportunidades	Ações	Impactos/ Oportunidades	Ações
Congressos	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...
Feiras	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...
Esportivos	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...
Mistos	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...
Outros tipos	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...	~...

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004), Matias (2001) e Watt (2004).

Segundo Neves (2004) deverão estar relacionadas na coluna de impactos/oportunidades as ameaças ou oportunidades advindas das mudanças ambientais dos quatro fatores (Político-Legal, Econômico-Natural, Sociocultural e Tecnológico). Na coluna de ações, devem-se elaborar as respectivas estratégias de atuação para cada mudança ambiental, protegendo a empresa das ameaças e aproveitando as oportunidades.

Segundo Watt (2004) entre as ameaças para o setor de eventos, estão: falta de apoio comercial, concorrência de promoções semelhantes, tendências econômicas e mudanças nas prioridades de financiamento. Ainda segundo tal autor as oportunidades para o setor de eventos são: aumento da divulgação entre o público, desenvolvimento de parcerias, retornos financeiros, mudança de atitudes e oferta de novas possibilidades de eventos.

6.2.3 - Análise do setor de turismo de eventos

Conforme já visto, a análise externa é subdividida em a análise do macroambiente e a análise setorial. Nessa seção será discutida a análise setorial do turismo, segundo o modelo proposto por Porter (1980) e com as contribuições de Vaz (1999) e outros autores do turismo de eventos. Segundo Porter (1980), cinco forças competitivas básicas influenciam o potencial de lucro de uma indústria conforme mostra o Quadro 21.

Quadro 21 - Cinco forças competitivas de Porter para o turismo de eventos

Força Competitiva	O que envolve?	Quais aspectos avaliar?
Entrantes potenciais	A ameaça de novos entrantes (concorrentes) no setor.	Capacidade financeira; arquitetura organizacional; economias de escala; vantagens de custo; necessidade de capital; diferenciação do evento; acesso aos canais de distribuição; barreiras legais e governamentais; retaliação por parte das empresas que já estão no mercado.
Rivalidade da indústria	A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.	Concentração; diversidade dos competidores; tipos de produto; diferenciação do evento; excesso de capacidade e barreiras de saída; condições de custo; tamanho do segmento de eventos; tendências; causas de crescimento e possíveis consequências; rivalidade entre competidores.
Ameaça de substitutos	A ameaça dos produtos substitutos.	Propensão do comprador à substituição; preços relativos e performance dos eventos e atividades de lazer substitutos.
Poder dos compradores	Sensibilidade a preço e poder de barganha dos compradores.	Sensibilidade de preço (custo relativo do evento em relação ao custo total da viagem; diferenciação do evento; competição entre compradores; marca do evento). Poder de barganha (tamanho e concentração relativa dos turistas, participantes, operadoras e interessados em relação aos produtores do evento; grau de informação dos turistas, participantes e interessados; capacidade de integração e ou coordenação vertical para trás (p. ex. departamento de eventos das empresas que são financiadoras, patrocinadoras ou doadoras para os eventos).
Continua.		
Poder dos fornecedores	O poder de barganha dos fornecedores.	Os mesmos que determinam o poder entre produtores e compradores. É importante analisar em adição, os seguintes pontos: quem são; quantos são; onde estão localizados; qual a oferta total; seus preços de venda; prazos de venda/entrega; qualidade dos produtos.
Produtos Complementares	Potencial de agregação de produtos	Produtos que podem ser agregados aos eventos: lembranças, pacotes turísticos, atrativos, cidades, hospedagem, viagens.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Porter (1980); Brandenburger & Nalebubuff (1996); Vaz (1999); Matias (2001); Neves (2004) e Watt (2004).

Para avaliação do grau de competição e potencial de lucro da indústria do turismo de eventos, devem ser analisados os determinantes das forças competitivas, de maneira a gerar informação sobre quais aspectos pesam positivamente (+), negativamente (-) ou de maneira indiferente (+/-), relativamente entre uma localidade ou segmento de evento nos quais se atua ou se pretende atuar. Esta análise pode ser realizada por meio do preenchimento e a soma de pontos positivos, negativos e indiferentes, no Quadro 22. Caso ocorra empate, pode-se escolher a localidade ou segmento de acordo com outros critérios, como as parcerias ou o apoio governamental da cidade, assim como pelos fatores de atratividade da localidade.

Quadro 22 - Avaliação da forças competitivas nas localidades e segmentos de eventos.

Força Competitiva (+, - ou +/-)	Localidade 1	Localidade 2	Segmento de Evento (congressos, feiras, esportivos ou mistos)	Segmento de Evento (congressos, feiras, esportivos ou mistos)
Entrantes potenciais	+	+	+/-	+
Rivalidade da indústria	+	-	+	-
Ameaça de substitutos	-	+	+	+
Poder dos compradores	-	-	+	+
Poder dos fornecedores	+	+/-	-	+
Produtos Complementares	+	+	+	-
Soma de pontos positivos	4	4	4	4
Soma de pontos negativos	2	1	1	2
Saldo	2	3	3	2

Fonte: elaborado pelo autor com base em Porter (1980); Brandenburger & Nalebuff (1996).

Ainda, segundo Vaz (1999) pode-se avaliar o potencial de lucro do setor de turismo de uma localidade pelas suas condições e potencial de atratividade turística. Quanto melhores as condições e potenciais, maior a competitividade do destino para o turismo de eventos, assim como o potencial de lucro. Tal autor define potencial de atratividade turística por meio dos fatores de atratividade. Segundo Vaz (1999) um fator de atratividade influencia a decisão do turista na escolha da sua destinação de viagem e de seu roteiro.

Segundo este autor, o fator de atratividade deve constituir-se de um aspecto diferencial da cidade ou atrativo, com consistência física (equipamentos turísticos, construções arquitetônicas, paisagens ou belezas naturais), abstrata (característica da localidade – região de pessoas alegres ou hospitaleiras, fato histórico – com marcas físicas como lugares e ruínas, ou temporal (procissões, festas religiosas). Estes fatores devem ser avaliados mercadologicamente em expressividade (familiaridade e reconhecimento para o turista) e estado (de conservação, presença ou vitalidade).

O Quadro 23 mostra um resumo de como podem ser avaliados as condições e o potencial dos destinos turísticos onde são ou podem ser realizados os eventos pela empresa organizadora de eventos. Para preenchimento deste quadro, devem ser descritos com o máximo possível de detalhes os fatores de atratividade, para que em seguida eles sejam avaliados com relação a sua expressividade e estado, atual e potencial. Por fim, a situação mercadológica atual e potencial deve ser avaliada com base no cruzamento entre a expressividade ou estado, conforme exemplificado no Quadro 23.

Quadro 23 - Análise da situação mercadológica da localidade

Destino	Fator	Expressividade (alta, média ou baixa)		Estado (Ótimo, Regular, Péssimo)		Situação Mercadológica (Aproveitável, viável, descartável)	
		Atual	Potencial	Atual	Potencial	Atual	Potencial
Destino 1	Físico: Abstrato: Temporal:	Alta Média Baixa	Baixa Média Alta	Ótimo Regular Péssimo	Péssimo Regular Ótimo	<u>Aprov.</u> <u>Viável</u> Descart.	Descart. <u>Viável</u> <u>Aprov.</u>
Destino 2	Físico: Abstrato: Temporal:						
Destino 3	Físico: Abstrato: Temporal:						

Fonte: elaborado pelo autor com base em Vaz (1999).

Com a realização das duas análises propostas nesta seção deve-se ter um quadro das perspectivas externas à empresa organizadora de eventos. Porém deve-se considerar, assim

como afirmam Grant (2002) e Vaz (1999), que os modelos de análises apresentados são estáticos e representam a estrutura da indústria ou setor de forma estável e delimitada externamente. Conforme afirma Neves (2004), na prática a competição é um processo dinâmico em que as estratégias individuais das empresas transformam a estrutura da indústria. Por isso, esta etapa deve ser realizada mais profundamente em cada caso de evento, e será tratada novamente na etapa de captação de projetos de eventos - seção 6.9.

6.2.4 - Análise do cliente de eventos

Pela observação da rede de eventos podemos notar que a empresa organizadora tem três tipos de agentes para quem ela oferece seus serviços: visitantes e/ou turistas (pessoas que participam do evento), intermediários da distribuição do evento (operadoras de viagem, agentes de viagem, lojas, vendedores) e “interessados” no evento (patrocinadores, financiadores, doadores, associações, promotora de eventos, sociedade entre outros). Nesta seção trata-se apenas do comportamento dos turistas e visitantes que são chamados de consumidores ou de clientes. A relação da empresa organizadora de eventos com os clientes intermediários é tratada na seção de distribuição (6.7) enquanto a relação com “interessados” é tratada nas seções de projetos de eventos (6.6) e de precificação e financiamento de eventos (6.10).

De acordo com Swarbrooke e Horner (2002, p. 27) “a compreensão do comportamento do consumidor é crucial para a eficácia das atividades mercadológicas realizadas pelas empresas”. Segundo tais autores, a realização efetiva do marketing depende da noção de que o consumidor ou cliente deve ser o alvo principal e que o abastecimento de produtos e serviços

bem direcionados exige a compreensão do comportamento deste agente e a capacidade de prever suas mudanças futuras.

Portanto, assim como ressalta Neves (2004), a análise do consumidor ou cliente final e intermediário deve fazer parte da análise externa, pois esse é um importante referencial para as tomadas de decisão organizacional. A análise do consumidor deve levar em consideração os seguintes aspectos:

- Análise do processo de decisão de compra;
- Análise do comportamento do consumidor final (turistas, visitantes e interessados/contratantes de eventos) e intermediário (agências de viagens, operadoras e outros membros dos canais de distribuição);
- Quais são as informações internas e externas relevantes do consumidor para o marketing;
- Onde estão as informações relevantes do consumidor.

Para Neves (2004, p. 88) “o custo da pesquisa de marketing significa que o tipo de pesquisa que deve ser feito depende da empresa e de seus objetivos, mas é muito importante construir sistemas orientados para os desejos dos consumidores”. Para tal autor, em geral as empresas terceirizam a pesquisa com clientes para empresas especializadas em pesquisa de mercado. Contudo, ressalta-se a importância de que se possua algum entendimento do processo, ou seja, qual, exatamente, a informação que se busca, devido ao custo de pesquisa. Ainda segundo Neves (2004, p. 88) “esta é uma área onde existem grandes possibilidades para ações conjuntas de marketing” com vistas à redução dos custos.

Swarbrooke e Horner (2002) afirmam que as principais barreiras para a implementação efetiva do marketing seja o não entendimento em profundidade do comportamento do consumidor. Para estes autores, se não houver esta compreensão dos complexos processos de compra, as empresas aprenderão a persuadir os consumidores a comprar por meio de tentativas e erros, caracterizando perda de eficácia em suas atividades de marketing. Por outro lado, com a compreensão do comportamento do consumidor pode-se alcançar algumas vantagens:

- compreender o motivo da escolha de determinados produtos e serviços pelos consumidores e dos benefícios pretendidos;
- previsão da demanda do consumidor, o que redundará em maior eficiência;
- direcionamento para determinados seguimentos do mercado;
- posicionamento correto do produto;
- esboço de *mixes* de marketing que sejam eficazes e nos quais todos os elementos possam refletir o comportamento do consumidor;
- revisão de como os novos produtos e serviços foram recebidos, explorando seus resultados em relação ao comportamento do consumidor.

Portanto, para que se compreenda o comportamento de compra do cliente devem ser levantadas as características de seu processo de compra. Para isso, pode-se utilizar o modelo de comportamento de compra de Kotler (2000) representado na Figura 14. Para este autor, o processo de decisão de compra do consumidor é influenciado por: estímulos de marketing (produto, preço, comunicações e distribuição); estímulos do ambiente (fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais); e características culturais, sociais, pessoais e psicológicas desse comprador.

Figura 14 - Modelo de comportamento de compra

Fonte: Kotler (2000).

No Quadro 24, a seguir, tem-se um resumo de alguns possíveis estímulos de marketing e outros estímulos incontroláveis que podem influenciar o processo de decisão de compra do cliente do turismo de eventos.

Quadro 24 - Turismo de eventos: estímulos de marketing e outros estímulos incontroláveis

Estímulo de marketing no turismo de eventos.	Outros estímulos incontroláveis no turismo de eventos.
Produto: evento e pacote com capacidade de atender aos desejos (incluindo tempo de duração) do turista de eventos individual ou em grupos ou famílias. Também deve atender as demandas dos interessados, financiadores, patrocinadores e contratantes de eventos.	Político: segurança institucional para a viagem; burocracia turística (disponibilidade de vistos, passaportes)
Preço: valor estabelecido de acordo com a capacidade do público-alvo e a relação valor <i>versus</i> qualidade do evento. É também o valor das cotas para os patrocinadores e custo do evento para os contratantes.	Sócio-Cultural: perfil do turista (idade, nível de instrução, atitudes, experiência anterior); sazonalidade; motivação (lazer, cultura, entretenimento, negócios etc.); consciência da viagem (imagem que se faz das instalações e serviços da destinação); aspectos da viagem (distância, duração da viagem e risco percebido da área visitada).
Distribuição: disponibilidade de meios para aquisição do ingresso do evento ou de meios para o transporte e participação.	Econômico: câmbio; renda; gastos com lazer; disponibilidade de tempo e recursos para o turismo.
Comunicação: literatura sobre localidades, comunicação do evento independente ou direcionada.	Tecnológico: meios de aquisição do evento à distância; meios de comunicação; meios de transporte, entre outros.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Kotler (2000); Swarbrooke e Horner (2002) e Cooper et al. (1993).

Neves (2004) oferece um detalhamento do processo de decisão de compra do consumidor explicando as etapas onde procura mostrar como essas ferramentas podem ser usadas pelas empresas assim como as perguntas que elas devem fazer aos consumidores para identificar as suas preferências e entregar a melhor oferta possível. No caso do turismo de eventos, existe a necessidade de compreensão do processo de compra de diversos tipos de interessados que irão demandar diferentes bens ou serviços do evento e do setor de turismo. De maneira geral, os visitantes (não turistas) do evento buscarão satisfazer seus desejos e necessidade por meio dos bens e serviços do evento, transporte e alimentação da localidade; enquanto os turistas buscarão os benefícios do evento, de estadia (hotéis, pousadas etc.), transporte (internacional, regional ou municipal), alimentação, além de outros atrativos. O modelo pode ser visto no Quadro 25.

Quadro 25 - Processo de decisão de compra dos consumidores

Etapas do Processo	Como se Dá	Como usar?	Quais perguntas devem ser feitas?
Reconhecimento da Necessidade de Participar do Evento/Viajar	Valores e necessidades pessoais associados à influências externas, principalmente advindas da interação social, fazem que o estado atual seja diferente do desejado, surgindo assim uma necessidade.	- Aplicar os estímulos mais freqüentes e mais eficientes para estimular essa necessidade como, por exemplo, propagandas mostrando benefícios.	- Qual necessidade é sanada ao utilizar/consumir o evento, atrativo, bem ou serviços turístico? - Estas necessidades são evidentes? - O quanto estão os consumidores-alvo envolvidos com o evento?
Busca de Informações sobre o Evento e a Localidade	A busca é feita através de fontes internas (memória, conhecimento) e em fontes externas (mercado e através de contatos pessoais).	- Identificar o quanto o consumidor pesquisa por informações e as fontes que mais ele consulta. Isso ajuda a empresa a modelar melhor o preço do evento e a localidade, sua estratégia de distribuição e principalmente o plano de comunicações/ propaganda. Precisa trabalhar as fontes que mais influenciam o turista de eventos.	- Quais produtos e marcas o turista de eventos tem na memória? - O turista de eventos está motivado para procurar fontes externas e quais são estas fontes? - Quais são os atributos de do evento e do turismo mais pesquisados?

Continua.

Conclusão.

Etapas do Processo	Como se dá?	Como usar?	Quais perguntas devem ser feitas?
Avaliação das Alternativas de Transporte e Hospedagem	O consumidor irá escolher a alternativa que for mais forte nos critérios que ele mais valoriza.	- A empresa deve através de pesquisa identificar o que o consumidor valoriza (atributos) e estar competitiva nesses atributos. Reposicionar-se em atributos de análise, reposicionar concorrentes, mudar pesos dos critérios de análise.	- O turista de eventos avalia e compara as alternativas? - Quais são as alternativas e critérios de escolha? Dá para alterar? - Qual o resultado da avaliação das alternativas? - São verdadeiramente diferentes? Dá para comprovar?
Decisão de Compra do Evento, Transporte e Hospedagem	São agora tomadas decisões da compra propriamente dita, onde comprar, quando comprar, o que comprar e como pagar.	- Forte trabalho deve ser feito no canal de distribuição e de comunicação do evento. - Atentar para o crescimento de compra por internet, correio eletrônico, telefone e catálogos.	- O turista de eventos gastará tempo e energia até que a melhor alternativa seja encontrada? - Onde prefere comprar o evento e os bens e serviços turísticos (canal) e em que momento do seu dia?
Comportamento Pós-Compra do Turismo e do Evento	É a comparação das expectativas sobre o produto e seu desempenho. As consequências vão desde a extrema satisfação e boca a boca positivo ou até tomar atitudes judiciais contra a empresa.	- Manter um 0800 ou email funcionando. - Fazer pesquisas para monitorar a satisfação do turista de eventos. - Lembrar que apenas 5% dos consumidores insatisfeitos reclamam. Os demais simplesmente deixam de comprar. - A empresa organizadora de eventos não pode deixar de lado a avaliação dos bens e serviços turísticos adquiridos.	- O turista de eventos está satisfeito com o produto ou serviço? - Quais são as razões da satisfação/ insatisfação? Ele comenta isso com outras pessoas? - Existe a intenção de repetir a compra do evento ou dos bens e serviços turísticos da localidade? Por quê?

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004); Swarbrooke e Horner (2002) e Cooper et al. (1993).

6.2.5 - A análise externa e as ações coletivas

A análise externa pode ser seguida, de acordo com o que prevê o enfoque de rede, a definição de ações coletivas entre os membros da rede de turismo de eventos. Segundo Neves (2004:90) “depois de realizada a análise externa, as empresas definem, individualmente, seus planos de ação visando aproveitar as oportunidades e minimizar possíveis impactos negativos provenientes das mudanças ambientais”. Estas ações podem ser implementadas conjuntamente por diversos agentes da rede de turismo de eventos, diminuindo custos e aumentando qualidade dos resultados.

Com base em Neves (2004) pode-se avaliar a possibilidade de se realizarem as ações coletivas de acordo com os planos de interesse comum e a relevância dessas ações para as empresas. Ainda segundo Neves (2004:91) “uma empresa pode realizar ações coletivas com fornecedores, produtores, canais de distribuição ou empresas facilitadoras”. No caso do turismo de eventos a rede pode ser composta pelos grupos de atores, conforme mostrado no Quadro 2 do capítulo de revisão bibliográfica. O Quadro 26 apresenta uma matriz que pode ser preenchida pela empresa organizadora de eventos em conjunto com outras empresas visando identificar o potencial do estabelecimento de ações coletivas.

Quadro 26 - Matriz de proposição e avaliação de ações coletivas entre os membros da rede de turismo de eventos

Participantes da Rede de Turismo de Eventos	Ações	Interesse (1- menor; 5 - maior)	Relevância (1- menor; 5 - maior)	Multiplicação das notas de Interesse X Relevância
Ações Coletivas com Meios de Hospedagem	- - -	- - -	- - -	
Ações Coletivas com Fornecedores de Alimentos				
Ações Coletivas com os Membros de Agenciamento (canais)				
Ações Coletivas com Empresas Locadoras de Veículos				
Ações Coletivas com Empresas de Entretenimento				
Ações Coletivas com Empresas de Informação Turística				
Ações Coletivas com Empresas de Passeio				
Ações Coletivas com Empresas de Comércio Turístico				
Ações Coletivas com Concorrentes				

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004) e Ignarra (1999).

A proposição e avaliação das ações de acordo com os critérios de interesse e relevância que resulta do preenchimento do Quadro 26, deverá constituir uma lista de possíveis ações passíveis de serem realizadas conjuntamente com outros membros da rede de turismo de

eventos. Por fim, segundo Neves (2004, p. 91) “as ações que não gerem problemas para as estratégias individuais de cada empresa terão prioridade”.

Em suma, foi apresentada neste capítulo a etapa de análise externa do modelo de planejamento e gestão estratégica de marketing. No próximo capítulo, desenvolve-se a terceira etapa do modelo que consiste no processo de análise interna da empresa. Ambas as análises complementam o conhecimento da realidade da empresa organizadora de eventos. Estas análises deverão ser realizadas antes da definição dos objetivos e das estratégias da empresa, por servem como base para ela.

6.3 - Análise da situação interna e dos concorrentes da empresa organizadora de eventos

Nesta etapa do método proposto é apresentada a etapa de análise da situação interna em marketing e análise da concorrência. Assim como propõe Neves (2004), as análises relativas a estas etapas visam detalhar a situação interna da empresa em comparação aos concorrentes da empresa organizadoras de eventos, em busca de vantagens e desvantagens, e pontos fortes e fracos em comparação com estas empresas, ou em comparação com padrões do setor de turismo de eventos.

Conforme observado na Tabela 3 e na literatura sobre turismo de eventos, a empresa organizadora de eventos enfrenta pelo menos quatro tipos de concorrentes:

- Outras empresas organizadoras de eventos (empresas formais estruturadas para a gestão de eventos de maneira profissional);
- Entidade promotora (organizações como: sociedades, associações, prefeituras, paróquias - que desenvolvem eventos);
- Departamento de eventos (parte da estrutura organizacional de uma empresa – companhia, hotel ou centro de eventos - que trabalha especificamente com o desenvolvimento de eventos para esta empresa);
- Organizador de eventos autônomo (agente que, em geral, não possui estrutura jurídica e muitas vezes física para desenvolvimento de eventos).

Desenvolvem-se as seguintes análises, comparando-se diversos atributos, estratégias, recursos e competências da empresa organizadora de eventos com estes concorrentes:

- Analisar o ambiente interno e estrutura de marketing.
- Estabelecer estrutura de gestão de projetos múltiplos e equipes.

- Comparar suas atividades com relação às atividades dos concorrentes.
- Análise dos fatores críticos de sucesso.
- Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa organizadora de eventos.
- Selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão benchmark (fontes de boas idéias).

A seguir detalham-se três atividades que devem ser realizadas para verificação da situação interna da empresa e de seus concorrentes, e definição de pontos fortes a serem mantidos e possivelmente melhorados e pontos fracos a serem corrigidos e aprimorados. A primeira atividade trata-se de uma análise da estrutura e ambiente interno da empresa e visa propor uma estrutura para a empresa organizadora de eventos que sirva como referência para a construção de uma estrutura que permita a realização efetiva do programa de marketing proposto.

A segunda atividade consiste em uma análise da situação interna, porém agora relativa à concorrência. Esta análise relativa (comparativa) deve ser realizada para que a empresa não subestime ou superestime suas necessidades de esforços de marketing frente aos esforços de seus concorrentes. Por fim, tem-se a atividade de análise do valor para o cliente que resulta na verificação e descrição de pontos fortes e fracos da empresa.

Segundo Kotler (2000) a análise da situação interna procura avaliar as variáveis controláveis do marketing, com o propósito de avaliar como os recursos da organização se relacionam com o ambiente, comparativamente aos concorrentes. Porém segundo argumenta Watt (2004), os resultados desta análise irão variar muito, dependendo da natureza específica e das demandas

do evento em questão. Nos tópicos a seguir, trata-se mais detalhadamente da análise da situação interna da empresa organizadora de eventos.

6.3.1 - Análise da estrutura e do ambiente interno

Em alguns casos um negócio deixa de atingir seus objetivos, não porque faltam aos seus departamentos as forças necessárias, mas por que eles não estão suficientemente integrados (KOTLER, 1994). Por isso, quanto mais adaptada a estrutura da empresa para refletir a orientação para o marketing, maior as vantagens da empresa ante os seus concorrentes (LAMBIN, 2000).

Figura 15 - Estrutura matricial de projetos de eventos

Fonte: elaborado pelo autor com base em Maximiano (1997) e Matias (2001).

Quanto à estrutura organizacional da empresa de projetos, segundo Maximiano (1997) “quando uma organização tem mais de um projeto para executar, ou quando há uma regularidade na realização de projetos, é preciso uma estrutura para administrar o conjunto de

projetos”. O caso descrito por Maximiano (1997) descreve as condições encontradas pela empresa organizadora de eventos, que pode realizar diversos projetos de eventos ao mesmo tempo e com alguma regularidade. Para este caso de organização, tal autor propõe a estrutura detalhada na Figura 15.

Segundo a estrutura proposta para a empresa organizadora de eventos, observa-se que existe uma divisão por segmentos ou programas de eventos que realizam seus projetos independentemente, enquanto os centros de competências realizam funções específicas para todos os eventos, ligadas a:

- Captação e relações públicas: contato com interessados, venda de projetos, busca de interesse);
- Geração de propostas e projetos: esboço de propostas (conteúdo, orçamento, cronograma) e planejamento detalhado do projeto do evento;
- Implementação e controle: realização do evento com contratação de terceiros, programação das atividades e controle de resultados de marketing e financeiros;
- Informação e comunicação: divulgação e promoção do evento antes, durante e depois da sua realização.

De acordo com a estrutura proposta, cada centro de competência deve designar parte da sua estrutura para a realização de sua função junto aos diferentes programas de eventos. Cada programa, por sua vez, possui uma equipe de gestão que trabalha na coordenação entre as atividades dos programas e dos centros de competência. Acima na hierarquia, está a diretoria da empresa e o conselho de projetos, que definem os objetivos da empresa, mediam conflitos internos, definem características da estrutura da empresa e, por fim, trabalham no planejamento de marketing. Contudo, esta estrutura pode ser alterada de acordo com os seus

objetivos (por exemplo, de atuar somente em um segmento de eventos) e capacidade da empresa (por exemplo, em pequenas empresas cada pessoa pode ocupar funções em diferentes centros de competências).

Quadro 27 - Fatores a serem considerados na auditoria interna e análise dos concorrentes

Fatores a Serem Considerados na Auditoria Interna e Análise dos Concorrentes (variáveis operacionais e controláveis de marketing)
<ul style="list-style-type: none"> - Vendas: totais, por região geográfica, por tipo de evento, por tipo de cliente, por produtos ou pacotes, etc. - Participação relativa de mercado. - Comparação de margens de lucro e custos com principais concorrentes. - Fluxo de caixa. - Retorno sobre investimentos. - Procedimentos de marketing. - Padrão de investimentos. - Organização de marketing. - Cultura organizacional. - Sistema de informação de marketing. - Objetivos de marketing da empresa e concorrentes. - Comparação das estratégias de marketing. - Tipos de estruturas organizacionais. - Sistemas de planejamento. - Sistemas de controle. - Eficiência funcional. - Eficiência interfuncional. - Nível de utilização da capacidade. - Portfólio de produtos ou eventos.

Fonte: Elaborado por Neves (2004) a partir de Gilligan & Wilson (2003), McDonald (2002), Lambin (2000), Las Casas (1999), Cooper & Lane (1997) e Kotler (1997).

Além da estrutura de gestão do evento, o resultado de marketing da empresa organizadora de eventos também é influenciado por outras forças internas que podem ser conhecidas e controladas por ela. Segundo Etzel et al. (2001) as influências internas incluem as atividades de produção, finanças e de pessoal. Segundo Neves (2004), podem-se ser citadas como influências: a localização da companhia, sua estrutura de pesquisa e desenvolvimento e a imagem que a empresa projeta junto ao público. Para realização da auditoria interna, Neves (2004) oferece diversos pontos que devem ser considerados e contemplados no desenvolvimento da análise do ambiente interno e estrutura, para comparação com os concorrentes relacionados no Quadro 27.

6.3.2 - Análise comparativa da concorrência

Segundo afirmam Gilligan & Wilson (2003) em Neves (2004) os concorrentes representam um dos principais determinantes do sucesso da empresa e qualquer falha na condução detalhada de suas forças, fraquezas, estratégias e áreas de vulnerabilidade podem conduzir a uma baixa performance, e também pode deixar a empresa exposta a um agressivo e inesperado avanço competitivo.

Para Kotler (2000, p. 244) “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”. No caso da empresa organizadora de eventos esta definição abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais. Não se devem deixar de lado, principalmente nos processo de planejamento de longo prazo como é o estratégico, os concorrentes potenciais, porém sua análise deve ser realizada em linhas mais gerais, visando a identificação de tendências de suas atividades e possíveis ameaças. Juntamente com a visão de longo prazo para identificação de concorrentes potenciais, devem-se considerar os concorrentes reais e próximos à empresa, com a realização de levantamentos freqüentes sobre suas ações e possíveis ameaças. O Quadro 28 detalha algumas informações que devem ser monitoradas sobre os concorrentes reais e próximos da empresa organizadora de eventos.

Quadro 28 - Tipos de informações sobre os concorrentes das empresas organizadoras de eventos

Levantamento de informações de concorrentes		
<p>1- Vendas/Captação: Número de unidades vendidas (eventos, entradas, inscrições, cotas de patrocínio); Vendas por linha de eventos e outros produtos (suvenires, serviços entre outros); Tendência de vendas de eventos; Participação de mercado; Tendências na participação de mercado.</p> <p>2- Clientes: Perfil dos clientes: visitantes, turistas e interessados; Motivos de compra/ viagem; Formas de participação no evento e de uso dos produtos vendidos; Novos clientes (visitantes, turistas, interessados, C&VB etc.); Clientes/captações perdidos; Proporção de contratação (interessados) e visitas (turistas e visitantes) repetidas; Lealdade ao evento e à empresa; Identidade e imagem do evento e da empresa organizadora entre clientes; Nível de satisfação com evento, exposição, qualidade e confiabilidade dos serviços; Existência de relacionamentos especiais entre visitantes e interessados;</p> <p>3- Eventos: Amplitude e profundidade da linha de serviços do evento e de turismo; Nível de performance dos serviços dos eventos; Política de novos eventos, bens e serviços; Investimentos em pesquisas; Modificações e introdução de novos eventos, bens e serviços; Nível de qualidade do evento e da empresa organizadora; Características especiais, estilo, design; Nome, marcas e imagem dos eventos e da empresa organizadora; Garantias e serviços de apoio; Prazos de entrega do evento.</p>	<p>4- Comunicações: Nível de investimentos e padrões; Efetividade das ações promocionais; Folhetos e catálogo de eventos; Promoções de vendas/captação; Publicidade e propaganda; Planos de mídia e calendários publicitários; Imagem de marca dos eventos, da empresa organizadora e níveis de lembrança;</p> <p>5- Distribuição: Tipos de canais de distribuição (lojas, de turismo, C&VB) utilizados; Relacionamentos e balanços de poder com fornecedores; Estrutura de transportes; Estrutura de custos; Flexibilidade; Existência acordos; Objetivos de agencias de turismo e operadoras; Nível de performance dos distribuidores; Capacidade e nível de apoio a agencias e operadoras de turismo; Nível de alcance; Espaços nas agencias e operadoras de turismo; Margens dos intermediários e parceiros;</p> <p>6- Força de Vendas/Captação/ RH: Tamanho, capacidade e experiência; Cobertura geográfica e de clientes; Nível de assistência disponíveis; Serviços pós-evento; Filosofia de apoio aos clientes; Territórios de captação; Competência, cortesia, apresentação, amizade e conhecimento.</p>	<p>7- Preços: Nível de custos; Estrutura de custos; Preços de inscrições, ingressos, cotas ou valor de patrocínios Classes de descontos. Condições de crédito e pagamentos; Prazos especiais.</p> <p>8- Finanças: Nível de desempenho, margens e rentabilidade; Disponibilidade de recursos financeiros e flexibilidade; Estrutura de capital; Flexibilidade financeira.</p> <p>9- Administração: Objetivos (curto e longo prazo); Filosofia e cultura; Expectativas; Atitudes ao risco; Identidade dos executivos-chave; Habilidades especiais; Estratégias competitivas; Comprometimento estratégico; Estrutura organizacional; Planos de investimento; Fatores críticos de sucesso.</p> <p>10- Outros (produção, ambiente, etc.): Receitas de vendas por funcionário; Captação de eventos por funcionário; Utilização da capacidade de prestação de serviços (próprios e dos parceiros ou fornecedores); Tipos de equipamentos utilizados; Métodos de aquisição e contratação; Principais fornecedores e parceiros; Se é proprietária ou não de outras empresas/funções da rede de turismo de eventos; Comprometimento com organizações da rede de turismo de eventos; Eficiência/ rapidez; Ambiente de trabalho; Base de dados; Know-how.</p>

Fonte: Adaptado de Neves (2004) com base em Vaz (1999); Watt (2004) e Matias (2001).

Para operacionalização da análise da concorrência, uma maneira de se realizar a análise comparativa da concorrência é atribuir notas a fatores estruturais e do composto de marketing para a empresa organizadora de eventos e para seus principais concorrentes (NEVES, 2004). Podem ser atribuídas notas de 0 a 10, em que zero significa que a empresa é muito fraca e 10 significa que a empresa é muito forte naquele aspecto. Com isto, segundo tal autor, pode-se obter uma tabela com pontuações e somatórios, permitindo avaliar em quais fatores a empresa organizadora de eventos está melhor ou pior que seus concorrentes, o que facilita o entendimento da concorrência e o desenvolvimento de ações e estratégias. Esta análise pode ser feita com base no Quadro 29.

Quadro 29 - Análise interna versus concorrentes

Fatores de avaliação	Empresa organizadora de eventos	Outra empresa organizadora de eventos	Departamento de eventos	Entidade Promotora de eventos	Organizador de eventos autônomo
Produto	-	-	-	-	-
Pacote					
Qualidade					
Estilo					
Marcas, imagem					
Certificação e serviços de apoio					
Custo					
Escritório de vendas/captação					
Preço	-	-	-	-	-
Nível de preço					
Política de Descontos					
Condições de Crédito					
Condições de Pagamento					
Comunicação	-	-	-	-	-
Publicidade					
Vendas					
Promoção					
Propaganda					
Recursos humanos	-	-	-	-	-
Amizade					
Apresentação					
Aproximação					
Conhecimento					
Competência					
Cortesia					

Continua.

Conclusão.

Fatores de avaliação	Empresa organizadora de eventos	Outra empresa organizadora de eventos	Departamento de eventos	Entidade Promotora de eventos	Organizador de eventos autônomo
Processo de produção	-	-	-	-	-
Rapidez					
Eficiência					
Tempo de Espera					
Sistema de apontamentos					
Distribuição	-	-	-	-	-
Canais de Distribuição					
Cobertura dos canais					
Localização					
Territórios de Venda					
Transporte					
Posicionamento do evento					
Percepção do evento					
Ambiente	-	-	-	-	-
Operação					
Tamanho					
Imagem da Corporação					
Ambiente					
Conforto					
Limpeza					
Outros	-	-	-	-	-
Totais	Σ		Σ	Σ	Σ

Fonte: Adaptado de Neves (2004) com base em Vaz (1999); Watt (2004) e Matias (2001).

Com a realização de auditorias completas, regulares e estruturadas da concorrência a empresa organizadora de eventos pode adquirir e renovar seus conhecimentos sobre os segmentos, negócios, tendências de mercado e novas formas de competição, servindo como base para a definição de objetivos e estratégias para as empresas.

6.3.3 - Análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa

Para o desenvolvimento da análise interna, a ferramenta mais conhecida é a análise dos pontos fortes e fracos. Segundo Neves (2004) esta análise deve ser comparativa uma vez que possuir um ponto forte ou fraco depende do desempenho relativo dos concorrentes. A análise dos padrões de forças e fraquezas de um negócio, geralmente permite que se constate que não é necessário corrigir todas as suas fraquezas, nem dar muita ênfase a todas as suas forças. As

forças e fraquezas por sua vez podem ser verificadas com relação ao valor oferecido aos seus clientes pela empresa organizadora de eventos em comparação com seus concorrentes.

A empresa organizadora não deve apenas procurar criar valor positivo, mas deve criar mais valor que seus concorrentes para alcançar vantagem competitiva (BESANKO et al., 2000). Ainda segundo tal autor, as empresas, cujas características dos produtos e preços oferecem ao consumidor maior excedente terão maiores vantagens competitivas.

B = Benefício percebido pelo Consumidor.

C = custo do produto para o Produtor.

P = preço pago pelo Consumidor ao Produtor.

$B - P$ = excedente do consumidor.

$P - C$ = o lucro do produtor.

$B - C$ = valor criado.

Figura 16 - Componentes do valor criado

Fonte: Traduzido por Neves (2004) a partir de Ghemawat (1991) e Besanko et al. (2000).

Como o valor criado, $B - C$, é a soma do excedente dos consumidores, $B - P$, e o lucro, $P - C$, as empresas que criam mais valores que seus concorrentes serão capazes de superar a oferta de excedente do consumidor dos concorrentes e atrair seus clientes, alcançando maior lucratividade que seus rivais (BESANKO et al., 2000).

A empresa cria mais valor que seus concorrentes, apenas se desempenhar melhor algumas ou todas essas atividades (NEVES, 2004). Para isso, a empresa deve ter recursos e competências que seus concorrentes não têm, caso contrário, qualquer estratégia poderia ser copiada para

criar valor semelhante (BESANKO et al., 2000; PRAHALAD & HAMEL, 1990). Para análise dos pontos fortes e fracos da empresa com relação a criação de valor para o cliente, Kotler (2004) oferece uma sequência de passos conforme o Quadro 30.

Quadro 30 - Passo para análise do valor para o cliente

Etapas	Descrição
Identificar os principais atributos de valor para o cliente.	Pergunta-se aos clientes que atributos e níveis de desempenho eles procuram ao optar por um evento ou empresa organizadora de eventos.
Avaliar a importância qualitativa dos diferentes atributos.	Pede-se aos clientes que classifiquem a importância dos diferentes atributos. Se os clientes divergem muito em suas escalas de importância, eles devem ser agrupados em seguimentos de diferentes clientes.
Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes quanto aos diferentes valores para os clientes em relação à sua escala de importância.	Os clientes classificam o desempenho da empresa e de seus concorrentes em cada atributo.
Examinar como os clientes de um segmento específico classificam o desempenho da empresa com relação a um importante concorrente, atributo por atributo.	Se o oferecido pela empresa exceder o oferecido pelo concorrente em todos os atributos importantes, a empresa pode cobrar um preço mais elevado (e com isso obter lucros elevados) ou cobrar o mesmo preço e conquistar maior participação no mercado.
Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo	A empresa deve refazer periodicamente seus estudos relacionados ao valor para o cliente e às posições dos concorrentes quanto às mudanças econômicas, tecnológicas e de características.

Fonte: Kotler (2004).

Watt (2004) mostra os resultados da análise SWOT que podem ser encontrados nas empresas organizadoras de eventos, sendo exemplos de pontos fortes: capacidade da equipe; conhecimento especializado e experiência; reputação local; apoio político; e entusiasmo e compromisso; e exemplos de pontos fracos: estrutura de transporte de má qualidade; recursos financeiros limitados; imagem pública negativa; e falta de qualificação geral para o gerenciamento.

Com a realização da análise do valor para o cliente podem-se definir alguns pontos fortes e fracos da empresa organizadora de eventos com relação aos seus atributos oferecidos aos clientes: qualidade dos eventos, oferecimento de pacotes e facilidades, e outros serviços. Esta análise deve ser feita e em comparação com os seus concorrentes para que não haja esforços faltantes ou em excesso de acordo considerando-se principalmente os objetivos de obter lucratividade, participação no mercado e sustentabilidade em termos competitivos, entre outros objetivos. Os resultados desta análise permitem que sejam planejadas ações corretivas na estrutura interna da empresa e possíveis mudanças nas variáveis controláveis do *mix* de marketing.

6.4 - Estabelecimento de objetivos e metas de eventos e turismo

Nesta etapa do método de planejamento estratégico de marketing para empresas organizadoras de eventos, devem ser estabelecidos os objetivos e metas a serem alcançados e que servirão para o estabelecimento das estratégias. Para isso recomenda-se a realização das seguintes atividades:

- Definição da visão da empresa organizadora de eventos.
- Definição e quantificação dos principais objetivos dos eventos em termos de: faturamento, lucro, originalidade, número de participantes, status, merchandising, presença em segmentos de eventos, entrada em novos mercados de eventos; vendas de pacotes turísticos associados ao evento, ocupação de hotéis, vendas de serviços de transporte e alimentação.
- O nível de detalhamento deve ser grande, para que possam ser observadas no transcorrer do período e no final do plano.
- Inclusive os objetivos de rede devem ser inseridos: aumento do conhecimento e reconhecimento da localidade como turística, desenvolvimento de imagem positiva da localidade, aumento do número de visitantes e turistas de localidades mais distantes, entre outros.

Segundo Oliveira (2007), os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado do futuro que se pretende alcançar e têm as seguintes finalidades na empresa:

- Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- Dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;
- Estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- Fornecer a base para as ações corretivas e o controle.

Contudo o estabelecimento e a difusão dos objetivos entre os membros da organização não é tarefa fácil. Segundo Oliveira (2007), os objetivos devem ter valor concreto para o executivo, com a finalidade de estimular ações e estratégias, obter participação e comprometimento, forma real, efetiva e contínua. Para isso tal autor afirma que atividade de definição dos objetivos da organização deve proporcionar ao menos uma compreensão nítida dos objetivos e desafios a alcançar.

Os objetivos, metas ou desafios podem ser classificados de maneiras diferentes de acordo com: generalidade (gerais – desejos/objetivos e específicos – metas); horizonte temporal (curto ou longo prazos); hierárquicos (funcionais e estratégicos); valor (instrumental – funcional e estilístico-estratégico); classe (quantitativa – meta e subjetiva - objetivo). (OLIVEIRA, 2002; BATEMAN & SNELL, 1998; KOTLER, 2000).

Neste trabalho serão utilizados dois tipos de objetivos de marketing que devem ser considerados hierárquicos:

- Objetivos: derivam e respeitam a visão da empresa são, em geral, mais qualitativos, generalistas, estratégicos, e de longo-prazo;
- Metas: derivam e respeitam os objetivos e definem atividades-chave para o departamento de marketing da empresa - em geral, são mais específicos, quantitativos e de curto-prazo – devem considerar os objetivos secundários de outras áreas - servem para medição e correção rápida dos resultados de marketing.

Segundo Oliveira (2007) os diferentes tipos de objetivos devem ter as características expressas por um processo de definição que passa inicialmente pela definição ou observação da missão da empresa. Para tal autor, a visão da empresa pode ser definida como:

- Articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro;
- Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa;
- Algo que se vislumbre para o futuro desejado da empresa;
- Idealização de um futuro desejado para a empresa.

Para o adequado delineamento da visão da empresa, Quigley (1993, p. 41) oferece algumas dicas: estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro; defina e respeite os direitos das pessoas; certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes – são os mais importantes, funcionários e fornecedores; incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção de clientes de seus produtos e serviços, em relação aos seus concorrentes; e desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Segundo Oliveira (2007) para estabelecimento da visão da empresa podem ser realizadas algumas questões racionais e emocionais:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?

- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa neste processo evolutivo?

Assim pode-se exemplificar a visão de uma empresa organizadora de evento como: a “G. E. Eventos” continuará a ser reconhecida como líder nacional em planejamento e gestão de eventos nos segmentos de congressos, feiras e esportes. Em seu futuro a empresa buscará aproveitamento das novas oportunidades de projetos em turismo de eventos, com entendimento e satisfação do cliente, integridade, credibilidade dos acionistas, trabalho em equipe, respeito pelo indivíduo, diversidade, respeito ao meio ambiente e cidadania corporativa.

Atuamos e atuaremos em busca de cada vez maior profissionalismo e qualidade na gestão de eventos, oferecendo eventos de elevada atratividade, interesse, reconhecimento e que acima de tudo, agreguem valor e vantagem competitiva aos negócios das empresas da rede de turismo de eventos e patrocinadores. Para isso, temos o compromisso de criar para os nossos funcionários um ambiente atrativo que desenvolve e recompensa as pessoas altamente produtivas para ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar; e para nossos parceiros comerciais a criação de uma relação confiança e justiça em busca de lucratividade e desenvolvimento conjunto.

O segundo passo para o desenvolvimento dos objetivos de marketing da empresa organizadora de eventos é um refinamento da visão da empresa, em busca de resultados a serem considerados pela função ou área de marketing. Conforme ressalta Neves (2004) estes

objetivos devem possuir consistência com as capacidades da empresa que foram avaliadas de acordo com a etapa apresentada no capítulo 6.1. Também é fundamental adequar os objetivos aos contextos externos e internos avaliados respectivamente nas etapas apresentadas no capítulo 6.2 e capítulo 6.3, no qual a empresa está inserida.

Gilligan e Wilson (2003) identificam três grupos fundamentais de objetivos de marketing:

- Ampliar o mercado;
- Aumentar a participação de mercado;
- Melhorar a lucratividade.

Além destes objetivos podem ser considerados nesta classe, pela importância que alcançaram, os objetivos de: fidelizar clientes, reter clientes mais lucrativos, segmentar mercados de atuação, fortalecer a marca da empresa, entre outros (NEVES, 2004).

Por fim, os objetivos de marketing da empresa organizadora de eventos precisam ser transformados em objetivos específicos ou metas para aplicação prática na empresa organizadora de eventos. Dessa forma, os grandes objetivos são traduzidos para objetivos específicos que irão gerar estratégias que resultarão em ações diretas sobre o mix de marketing. Segundo Neves (2004) as metas podem ser quantitativas (aumentar as vendas em 20%) ou qualitativas (melhorar a imagem do evento), e determinados a curto, médio e longo-prazo.

Para os eventos podem ser definidas metas em: originalidade, tamanho, status, merchandising, presença em segmentos de eventos, entrada em novos mercados de eventos. (WATT 2004).

Para o turismo podem ser estabelecidas metas de vendas de pacotes turísticos associados ao

evento, ocupação de hotéis, vendas de serviços de transporte e alimentação; (VAZ, 1999). E para a rede de turismo de eventos podem ser estabelecidas metas de aumento do conhecimento e reconhecimento da localidade como turística, desenvolvimento de imagem positiva da localidade, aumento do número de visitantes e turistas de localidades mais distantes, entre outros (WATT 2004; VAZ, 1999).

Com o passar do tempo o plano deve ser revisado, a estratégia modificada e se necessário os objetivos serão redefinidos. Segundo Neves (2004) o risco do estabelecimento de objetivos não mensuráveis é a dificuldade do acompanhamento dos resultados e a conseqüente perda de interesse no plano.

6.4.1 - Ferramentas para o processo de estabelecimento de objetivos e metas na empresa organizadora de eventos

Nesse tópico serão apresentadas duas “ferramentas” utilizadas no processo de estabelecimento de objetivos individuais e da rede da empresa organizadora de eventos. Segundo Neves (2004, p. 115) “durante o planejamento de marketing de uma empresa, tanto os objetivos individuais, quanto os coletivos devem ser contemplados, sendo que esses últimos necessitam ser elaborados, conjuntamente, pelos membros de uma rede”. Exemplos de como as organizações do turismo de eventos podem tratar de seus objetivos comuns, são os *Convention & Visitors Bureau* e ações de promoção e comunicação do país e de localidades junto a turistas, operadoras de turismo, agências de turismo e empresas (VAZ, 1999).

O Quadro 31 mostra objetivos estratégicos de marketing e metas que podem ser definidos pela empresa organizadora de eventos. Para isso, as metas de eventos, turismo e da rede

devem ser estabelecidas coerentemente com os objetivos estratégicos de marketing. A partir destas metas deverão ser desenvolvidos as ações e os orçamentos de marketing.

Quadro 31 - Objetivos e metas da empresa organizadora de eventos

Objetivos estratégicos de marketing	Metas de eventos	Metas de turismo	Metas da rede de turismo de eventos
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar o mercado; - Aumentar a participação de mercado; - Melhorar a lucratividade; - Fidelizar clientes; - Reter clientes mais lucrativos; - Segmentar mercados de atuação; - Fortalecer a marca da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> - Originalidade; - Tamanho; - Status; - Merchandising; - Presença em segmentos de eventos; - Entrada em novos mercados de eventos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas de pacotes turísticos associados ao evento; - Ocupação de hotéis; - Vendas de serviços de transporte; - Vendas de serviços de alimentação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do reconhecimento da localidade como turística; - Desenvolvimento de imagem positiva da localidade; - Aumento do número de visitantes e turistas de localidades mais distantes.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004); Watt (2004); e Vaz (1999).

Sob a perspectiva do controle, as metas devem ser estabelecidas em termos objetivos, preferencialmente quantitativos, mesmo sendo qualitativas. A Tabela 6 é um exemplo de estrutura a ser preenchida com as metas de marketing (resultados esperados) e os resultados alcançados anualmente, mas que podem ser levantados e analisados em períodos de tempo maiores, para verificação de tendências ou menores, para verificação de ocorrências.

Tabela 6 - Estrutura para definição e acompanhamentos de metas da empresa organizadora de eventos.

Metas	Resultados Alcançados		Resultados Esperados				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Faturamento (\$)							
Lucro (\$)							
Participação de Mercado (%)							
Despesas com Eventos (\$)							
Faturamento por Tipo de Evento (\$)							
Número de Eventos							
Volume de Patrocínio (\$)							
Número de cidades dos eventos							
Número de visitantes dos eventos							
Número de visitantes internacionais							
Faturamento com novos eventos (\$)							
Faturamento com vendas de pacotes (\$)							
Faturamento com transporte (\$)							
Faturamento com alimentação (\$)							
Faturamento com entradas (\$)							
Número de propostas							
Número de novos eventos							

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004); Watt (2004); Matias (2001); Vaz (1999).

Portanto, para concretização do processo de estabelecimento dos objetivos de marketing da empresa organizadora de eventos devem-se considerar a missão, objetivos e metas sob os enfoques de eventos, turismo e de redes. Os objetivos convertidos em metas podem ser detalhados utilizando-se a estrutura apresentada (acima). A próxima etapa do método, apresentada na seção 6.5, trata da determinação das estratégias visando atingir os objetivos propostos.

6.5 - Estratégias para atingir os objetivos

Conforme revisa Neves (2004) o estudo no campo da estratégia verificou diversas visões nas análises sobre como as empresas buscam atingir seus objetivos. Segundo estas visões, pode-se afirmar que o processo de formulação das estratégias nas organizações passa pela definição das suas influências internas (Seção 6.3) e externas (Seção 6.2), atuais e futuras sobre suas atividades para, a partir de uma análise sobre elas, determinar regras que implicarão em ações corretivas ou planejamentos de ações com vistas a manter a empresa direcionada para o alcance seus objetivos (Seção 6.4). Com o aumento da competitividade entre as empresas e o aumento da velocidade das mudanças no ambiente, processo de formulação da estratégia passou a ser mais estudado e incorporado as práticas gerenciais.

Portanto, a realização do processo de planejamento estratégico permite definir de maneira sistemática as ações sobre o marketing da empresa organizadora de eventos, em busca de novos eventos, novos grupos de interessados, aumento do número de participantes dos eventos organizados tradicionalmente, incorporação de valor aos eventos, entre outros. Para compor este capítulo foram selecionados conceitos e análises para compreensão e a realização do processo de formulação da estratégia na empresa organizadora de eventos. Os assuntos tratados neste capítulo são:

- Conceito de estratégia e estratégias genéricas: definição do conceito de estratégia e seus níveis, assim como a apresentação de estratégias para alcance de vantagens competitivas pela empresa organizadora de eventos.
- Definição dos mercados de atuação – segmentação: divisão dos mercados de atuação que serve como base para a definição da estratégia de marketing.

- Estratégias de atuação - diferenciação e posicionamento: definição da estratégia sob a perspectiva do marketing da empresa organizadora de eventos, que leva em consideração das necessidades dos visitantes, turistas e interessados nos eventos (financiadores, patrocinadores, sociedade entre outros).
- Estratégias de crescimento e diversificação: análise sobre as maneiras que a empresa organizadora de eventos pode utilizar para expandir seus resultados.
- Análises de portfólios: verificação das características atuais do crescimento e da lucratividade dos eventos que a empresa organizadora de eventos realiza.

Deve-se lembrar que em alguns casos as estratégias da empresa organizadora com relação aos eventos que organiza, podem ter suas características definidas sob encomenda pelos interessados (patrocinadores, financiadores, doadores, apoiadores ou contratantes). Assim, ficam restritas as estratégias de posicionamento, diferenciação e crescimento que podem ser definidas pela empresa organizadora de eventos. Contudo, a elaboração de estratégias pode também orientar a empresa organizadora de eventos na busca por interessados e formulação de propostas, de maneira que elas possam implementar as estratégias definidas internamente.

6.5.1 - O conceito de estratégia e as estratégias genéricas

Mintzberg e Quinn (1996) oferecem uma ampla definição sobre o que é a estratégia corporativa. Segundo estes autores, a estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina seus objetivos, propósitos ou metas, produz as políticas principais e os planos para a realização dessas metas, e define a amplitude de negócios que a empresa vai possuir, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das

contribuições econômicas e não-econômicas que se pretende fazer para acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

Ansoff (1992) nos oferece uma definição mais restrita da estratégia empresa, que pode ser chamada de estratégia de produto e mercado ou de estratégia empresarial. Para ele a estratégia empresarial consiste em regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre seus concorrentes.

Para Porter (1992), a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Uma empresa possui vantagem competitiva ao obter um diferencial que possibilite manter uma posição superior em relação a seus concorrentes (Porter, 1985). Para o alcance de posição superior existem três estratégias genéricas geradas a partir de combinações entre vantagens competitivas (custo mais baixo e diferenciação) e escopos competitivos (amplo e estreito). Segundo Porter (1985) estes três tipos são: liderança em custos, diferenciação e enfoque (nos custos e na diferenciação). No Quadro 32 podem ser observadas as características das estratégias genéricas.

Quadro 32 - Estratégias genéricas, fatores, vantagens e desvantagens.

Estratégia	Fatores	Possíveis Vantagens	Possíveis Desvantagens
Custo	<ul style="list-style-type: none"> - Economias de escala: divisão dos custos fixos da empresa organizadora pelo número de eventos. - Economias de escopo: aproveitamento da estrutura da empresa organizadora de eventos para outras atividades (por exemplo, outros tipos de eventos e 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode manter a lucratividade da empresa organizadora de eventos mesmo com guerras de preços. - Utiliza a capacidade do comprador/ contratante de reduzir preços até o nível do competidor mais eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança na tecnologia pode eliminar a vantagem. - Concorrentes e entrantes podem ganhar experiência, copiar ou investir no <i>estado-da-arte</i> de organização de eventos.
Continua.			

Estratégia	Fatores	Possíveis Vantagens	Possíveis Desvantagens
Conclusão. Custo	turismo). - Utilização da capacidade (própria e de fornecedores). - Curva de experiência. - Concentração do segmento ou setor de eventos. - Preços dos serviços e bens do evento. - Localização. - Eficiência de processos. - Processo de compras ou contratação. - Baixo custo de transporte dos visitantes. - Organização/ coordenação da rede. - Eficiência dos agentes.	- Utiliza capacidade do captador de eventos de conseguir maior patrocínio. - Aumento das barreiras à entrada dada economia de escala ou natureza da vantagem de custo. - Posiciona a empresa favoravelmente em relação a seus competidores e substitutos (outros atrativos ou formas de eventos).	- Ênfase na redução de custos ao ponto onde mudanças no produto/evento ou mercado não são atendidas. - Aumentos de custos dos eventos, bens e serviços de turismo que reduzem a vantagem de preço necessária para combater concorrentes com estratégia de diferenciação.
Diferenciação	- Produto/evento. - Serviços. - Recursos Humanos. - Imagem.	- Pode isolar a empresa da concorrência, reduzindo a sensibilidade a preços. - Cria barreira de entrada. - Pode resultar em maiores margens, que superam o poder dos fornecedores e parceiros. - Compradores menos sensíveis a preço, pois diminuem alternativas de comparação. - Com lealdade dos clientes, a empresa melhor posicionada que seus competidores e substitutos.	- O custo da diferenciação pode se tornar muito elevado para manter a lealdade à marca e ao evento. - Os fatores de diferenciação para os interessados, visitantes e turistas podem mudar. - A imitação reduz a diferenciação, principalmente em segmentos de eventos maduros.
Enfoque	Distinta das demais por focar um segmento de evento específico.	- Permite atender necessidades específicas de um segmento de visitantes e turistas, grupo de patrocinadores, linha de evento ou região geográfica de forma mais eficiente que os concorrentes. - Pode se utilizar de características das duas estratégias anteriores, mas com público alvo reduzido.	- A extensão do diferencial de custo entre competidores de mercado amplo e a empresa focada elimina a vantagem de custo de servir um alvo reduzido ou compensa a diferenciação alcançada pelo foco. - A diferença entre o produto desejado entre o segmento foco e o mercado pode se estreitar. - Os competidores podem encontrar sub-mercados e eliminar a vantagem de enfoque.

Fonte: elaborado por Neves (2004), a partir de Porter (1985), Moore (1992), Besanko et al., (2000) e Grant (2002).

Segundo Neves (2004), sob a perspectiva do marketing para a definição das estratégias deve ser tomada com base uma análise das necessidades dos indivíduos e empresas. Para tal autor, a função do marketing estratégico é acompanhar a evolução do mercado de referência e

identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, de acordo com as necessidades que se pretende satisfazer.

6.5.2 - Definição de mercado e segmentação

Segundo Kotler (2004) um segmento de mercado é um grande grupo de pessoas ou empresas que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Já o processo de segmentação de mercado, segundo Dibb et al. (1994) pode ser definido como a divisão do mercado com um todo em grupos de pessoas com necessidades de produtos relativamente semelhantes, com a finalidade de esboçar um mix de marketing que combina com precisão as necessidade de indivíduos num único segmento.

No caso do turismo de eventos, faz-se necessário segundo observa-se em Getz (1989) segmentar pelo menos dois tipos de mercados da empresa organizadora de eventos, equivalentes aos chamados mercados consumidores e industriais, conforme podem ser encontrados em Kotler (2004). O mercado “consumidor” do turismo de eventos é composto por visitantes e turistas; já o mercado “industrial” é composto pelos patrocinadores, financiadores, doadores e contratantes de eventos. O Quadro 33 apresenta um esboço das principais variáveis de segmentação para os mercados consumidores e industriais do turismo de eventos.

Quadro 33 - Principais variáveis de segmentação

Variáveis de Segmentação para Mercados Consumidores dos Eventos	Variáveis de Segmentação para Mercados Industriais dos Eventos
Geográfica: <ul style="list-style-type: none"> - Região; - Tamanho do município; - Tamanho da cidade ou área metropolitana; - Concentração; - Clima. Demográfica: <ul style="list-style-type: none"> - Idade; - Sexo; - Tamanho da família; - Ciclo de vida da família; - Renda; - Ocupação; - Religião; - Raça; - Nacionalidade. Psicográfica: <ul style="list-style-type: none"> - Classe social; - Estilo de vida; - Personalidade. Comportamental: <ul style="list-style-type: none"> - Ocasões; - Benefícios; - Condição do usuário; - Taxa de uso; - Grau de lealdade; - Estágio de aptidão; - Atitude relativa ao produto. 	Demográfica: <ul style="list-style-type: none"> - Setor industrial; - Tamanho da empresa; - Localização. Operacionais: <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia; - Status do usuário; - Capacidade do cliente. Abordagens de compra: <ul style="list-style-type: none"> - Organização da função compra na empresa; - Estrutura de poder; - Natureza dos relacionamentos existentes; - Política geral de compras; - Critérios de compras. Fatores situacionais: <ul style="list-style-type: none"> - Urgência; - Tamanho do pedido; - Aplicação específica. Características pessoais: <ul style="list-style-type: none"> - Similaridade entre comprador-vendedor; - Atitudes em relação ao risco; - Lealdade.

Fonte: Adaptado por Neves (2004) de Bonoma & Shapiro (1984), Kotler (1996) e Gilligan & Wilson (2003).

Conforme mostram autores que estudam o turismo e o turismo de eventos (SWARBROOKE & HORNER, 2002; WATT, 2004; MATIAS, 2001; VAZ, 1999) as variáveis de segmentação apresentadas acima devem ser utilizadas pela empresa organizadora de eventos devido às implicações que provocam para o trabalho de marketing, conforme mostra o Quadro 34.

Quadro 34 - Variáveis de segmentação e exemplos de possíveis implicações para o marketing da empresa organizadora de eventos.

Grupos de variáveis	Implicações para o marketing da empresa organizadora de eventos
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Definem as áreas de captação de eventos, visitantes e turistas; - Implicam na necessidade de abrangência da distribuição e comunicação do evento; - A distância geográfica influencia os desejos dos visitantes e turistas na busca de clima ou paisagem diferente.
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> - A idade pode definir o programa do evento e a localidade escolhida de acordo com outros atrativos que oferece; - O tamanho da família pode influenciar a decisão de participação no evento, sendo que podem ser vendidos pacotes para famílias nas quais um dos membros participará do evento e os demais gostariam de viajar para a cidade do evento; - A renda dos participantes do evento também pode influenciar a decisão de agregação de valor ao evento, a participação dos visitantes devido à capacidade de deslocamento e as vendas de outros bens e serviços turísticos; - O tamanho da empresa pode definir o tamanho dos eventos que ela irá contratar ou a quantia que poderá disponibilizar como patrocínio ou taxa de participação. - O setor industrial das empresas interessadas no evento pode definir o tipo de evento e sua localização. Por exemplo, feiras comerciais de agronegócios são geralmente realizadas nas regiões de maior produção agrícola.
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Estas variáveis ajudam a definir a estrutura do evento e as características dos atrativos turísticos procurados pelos visitantes e turistas. - Os visitantes e turistas que aspiram a um estilo de vida saudável irão demandar alimentos <i>diet</i>, <i>light</i>, frescos, orgânicos; - Os visitantes ou turistas que são dotados de maior consciência ambiental são um bom alvo para eventos e passeios turísticos com temática voltada para o conhecimento e preservação da natureza; - Para pessoas mais extrovertidas pode-se oferecer atividades, produtos e passeios com características hedonistas; - Pessoas em busca de emoção são alvos para oferecimento de atividades como <i>bungee-jump</i> ou parques temáticos/ de diversões.
Abordagens de compra	<ul style="list-style-type: none"> - No caso de patrocinadores, financiadores, doadores e contratantes deve-se verificar como são seus processos internos e burocráticos para a participação; - Contratações e apoios de órgãos do governo, por exemplo, geralmente passam por procedimentos burocráticos como as licitações ou outros tipos de processo de compra/contratação.
Fatores situacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Urgência pode implicar a necessidade de velocidade e flexibilidade da empresa organizadora de eventos; - Tamanho do pedido/ tamanho do evento contratado irá implicar na necessidade de uma estrutura físico-financeira maior ou menor da empresa organizadora de eventos; - Aplicação específica determina a temática do evento e direciona a construção da proposta do evento, assim como a sua realização.
Características pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - A similaridade entre comprador-vendedor nos eventos pode determinar a familiaridade entre eles e possibilitar um diálogo mais aberto; - As atitudes do patrocinador, financiador, doador ou contratante em relação ao risco irão determinar a estrutura de segurança do evento e outras estruturas como a de transporte e alimentação; - A lealdade pode facilitar o processo de venda do projeto, dada a ligação entre o cliente industrial e o evento.
Continua.	

Conclusão.

Grupos de variáveis	Implicações para o marketing da empresa organizadora de eventos
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> - As ocasiões para aquisição dos eventos também irão demandar esforços diferentes do marketing. No caso de um congresso ou simpósio o esforço de promoção e distribuição irá demandar os canais envolvidos no evento como universidades, sociedades científicas ou outras associações. - Os benefícios esperados ou necessários do ponto de vista dos visitantes e turistas do evento influenciam o programa do evento e a definição da estrutura de acomodação e transporte relativa à participação no evento; - A taxa de uso ou frequência de participação nos eventos pode influenciar a necessidade de desenvolvimento de inovação nas atrações e atividades previstas no evento, com vistas à atrair participantes e turistas movidos pela curiosidade; - O grau de lealdade pode influenciar o esforço de marketing no sentido de fidelizar os clientes e garantir participação nos eventos do futuro; - Atitude relativa ao produto: alguns participantes dos eventos têm atitude positiva a ponto de querer divulgar a marca e favorecer o evento. Nestes casos, podem ser oferecidos logotipos do evento, assim como outros materiais como <i>souvenirs</i>, adesivos entre outros, para identificação destes participantes como “parceiros” ou parte do evento.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves (2004); Swarbrooke & Horner (2002); Matias (2001) e Vaz (1999).

6.5.3 - Estratégias de atuação, diferenciação e posicionamento

Andreasen e Kotler (1996) especificam três elementos essenciais que a estratégia de marketing deve conter:

- Um ou mais mercados-alvo específicos.
- Uma clara e definida posição competitiva.
- Um composto de marketing cuidadosamente desenvolvido e coordenado para satisfazer às necessidades do mercado-alvo enquanto o diferencia da oferta dos concorrentes.

Para Kotler (2000) as empresas estão constantemente tentando diferenciar e posicionar sua oferta ao mercado com relação aos seus concorrentes. Segundo Neves (2004), vários autores (PORTER, 1997; MINTZBERG & QUINN, 1996; KOTLER, 1996) têm a visão comum de que uma organização se distingue em um mercado por meio da diferenciação de sua oferta

(produto ou serviço) de seus competidores, por meio de algumas variáveis que podem ser vistas com relação ao trabalho da empresa organizadora de eventos segundo (Watt, 2004; MATIAS 2001; VAZ, 1999) da seguinte maneira:

- Produtos/qualidade: características do evento que o faz melhor - não fundamentalmente diferente, somente melhor. Pode ser alcançada em: programa, atrações, estrutura, forma, características, desempenho, conformidade, segurança, estilo e design.
- Serviços: é uma base de diferenciação intrínseca ao evento. Pode ser alcançada por meio de: facilidade de compra do ingresso, facilidade de definição da proposta para interessados em patrocínio, financiamento, doação ou contratação, orientação aos visitantes, turistas, atletas e expositores, manutenção e reparo das estruturas (estandes, infra-estrutura), e serviços de transporte, alimentação, atrações artísticas, culturais entre outros.
- Pessoal: através da contratação e do treinamento de pessoas mais bem qualificadas do que seus concorrentes em eventos, melhorando características de competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação.
- Imagem: criação de imagem para o evento. Pode ser alcançada por meio da construção de símbolos, mídia, atmosfera e além de outros eventos (pré-estréia/abertura de um evento ou pré-festa de um evento maior).

Segundo Kotler (2000) e Neves (2004), a diferenciação da oferta deve ocorrer em cinco etapas:

- Etapa 1: segmentação de mercado tratada na seção 6.5.2.
- Etapa 2: escolha do mercado-alvo, selecionando-se um ou mais segmentos de mercado para se trabalhar.

- Etapa 3: definição do modelo de valores para o cliente, com a relação de todos os fatores de produtos e serviços que podem influenciar a percepção de valor dos clientes.
- Etapa 4: hierarquização dos valores para os clientes em: básico, esperado, desejado e inesperado.
- Etapa 5: decisão sobre o pacote de valores que será oferecido ao cliente, com a combinação de itens tangíveis e intangíveis, experiências e resultados desenvolvidos para superar o desempenho dos concorrentes e conquistar a fidelidade e o encantamento dos clientes.

Para Kotler (2000, p. 321), “o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo. Para tal autor todos os produtos podem ser diferenciados até certo ponto, exigindo que a empresa decida quantas diferenças irá promover junto a esses consumidores. Os critérios de para se estabelecer uma diferença sobre a oferta de eventos podem ser (KOTLER, 2000):

- Importância: a diferença oferece um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores;
- Destaque: a diferença é oferecida de maneira destacada;
- Superioridade: a diferença é superior as outras maneiras de se obter benefício;
- Exclusividade: a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes;
- Acessibilidade: o comprador deve poder pagar pela diferença;
- Lucratividade: a empresa deve considera a diferença lucrativa.

Para Neves (2004) em essência, o composto de marketing pode ser visto como os detalhes táticos do posicionamento estratégico da organização. O posicionamento da oferta irá depender das análises dos segmentos de mercado, da dinâmica da competição e das forças e

fraquezas da empresa (Porter, 1997; Kotler, 1996). Segundo Kotler (2000), o resultado final do processo de posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focalizada no mercado – uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto. O Quadro 35 consiste em uma ferramenta que pode ser utilizada para a definição de propostas de valor que diferenciarão a oferta de eventos.

Quadro 35 - Propostas de valor da empresa organizadora de eventos

Evento	Cientes-alvo	Benefícios	Preço	Proposta de valor
Congresso	Professores e estudantes	Lazer.	15% mais caro	Local turístico.
Feira comercial	Compradores e vendedores	Conforto.	10% mais caro	Centro de exposições com infraestrutura especial para visitantes e expositores.
Esportivo	Torcedores e atletas	Conforto e comodidade.	15% mais caro	Arquibancadas cobertas e estrutura de transporte para torcedores; Hospedagem para atletas;
Culturais	Visitantes	Exclusividade.	20% mais caro.	Presença de obras de arte internacionais; alimentação inclusa.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Kotler (2004), Martin (2002), Matias (2001) e Watt (2004).

6.5.4 - Estratégias: crescimento e diversificação

Segundo Neves (2004), dentre as estratégias que a empresa organizadora de eventos pode buscar, podem-se diferenciar mais três tipos com relação à busca por crescimento. Estão estratégias são de crescimento intensivo (visam o crescimento com seus negócios atuais); crescimento integrado (ocorrem a partir da compra de outros negócios relacionados com os atuais) e de crescimento diversificado (acrescenta negócios atraentes não relacionados com os atuais).

Quadro 36 - Estratégias de crescimento para a empresa organizadora de eventos

Estratégias	Descrição
Crescimento intensivo	<p>Estratégia de penetração de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - estimular os visitantes, turistas e interessados a ficar mais dias no evento, consumindo mais refeições, realizando comunicações e divulgando os benefícios dos bens e serviços do evento; - atrair clientes (tanto financiadores, patrocinadores, doadores e organizações de apoio, quanto turistas e visitantes) dos concorrentes (outras empresas organizadoras de eventos; outros eventos; outros serviços substitutos ao evento); - converter visitantes (visitam o evento em um dia) em turistas (que ficam mais de um dia e passam a utilizar serviços do evento e turísticos) e moradores da localidade em visitantes (podem aumentar a receita do evento com ingressos ou aquisição de bens e serviços).
	<p>Estratégias de desenvolvimento de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - novos mercados para os tipos de eventos que realiza, sejam novos grupos visitantes, turistas ou interessados (financiadores, patrocinadores, doadores ou contratantes) potenciais em sua área de atuação; - Outros canais de distribuição (operadoras de turismo, lojas, agentes de viagens, escolas, universidades entre outros) para seus eventos atuais; - Expandir sua área de atuação (regiões onde são realizados os eventos) para outras regiões ainda não exploradas.
	<p>Estratégias de desenvolvimento de produto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos eventos para os mercados em que a empresa organizadora de eventos já atua, podendo criar modelos diferentes, níveis de qualidade diferenciados, versões ou inovações.
Crescimento integrado	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar um ou mais dos fornecedores de eventos e do turismo: fornecedores de estrutura de mídia, hotéis, empresas de transporte, restaurantes entre outros.
	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar distribuidores: operadoras de turismo, agências de turismo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Caso não haja restrições legais, realizar fusão ou aquisição de outras empresas organizadoras de eventos.
Crescimento diversificado	<p>Diversificação concêntrica: é a estratégia em que a empresa organizadora de eventos procura por novos produtos (outros equipamentos de eventos como parques de diversão, hotéis e transporte) ou oportunidades que tenham sinergias de marketing com os produtos atuais (empresas de comunicação, editoração, gráficas, <i>webdesign</i>), mesmo que esses produtos venham a atender necessidades de clientes diferentes.</p>
	<p>Diversificação horizontal: a empresa organizadora de eventos pode procurar por novos produtos (camisetas, lembranças, livros, artigos esportivos; outros tipos de eventos que ela não realiza) que atendam ao mesmo segmento de consumidores (turistas, visitantes ou interessados nos eventos) que ela atende atualmente, mas cujos produtos não estão relacionados tecnologicamente com as linhas atuais de eventos (financiamento de realização ou participação de turistas e visitantes em eventos).</p>
	<p>Diversificação conglomerada: essa é a situação na qual a empresa organizadora de eventos procura ou desenvolve novos negócios que não estão relacionados à realização de eventos ou turismo.</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Neves (2004); Matias (2001); Watt (2004); e Vaz (1999).

Estas estratégias podem ser realizadas em conjunto ou uma pode ser escolhida como alternativa à impossibilidade de realização de outra. Contudo, a consideração das estratégias de crescimento deve passar pela verificação da posição atual do portfólio (conjunto) de

eventos oferecidos ou em planejamento pela empresa organizadora, conforme pode verificado na seção seguinte.

6.5.5 - Análise de portfólios

Segundo Neves (2004), com o desenvolvimento das empresas nos mercados, as principais questões que surgem para o processo de planejamento e gestão estratégica de marketing são: Em que negócio está a empresa? Em que negócios deveria estar? E em que negócios não deveria estar? Na empresa organizadora de eventos, onde o tipo geral de negócio está definido, esta análise pode ser realizada em termos de segmentos de eventos.

Para responder a estas questões nas empresas organizadoras de eventos, as análises de portfólio tratam: da extensão do portfólio de segmentos de eventos (aquisições, fusões, novos negócios e entrada em mercados), da eliminação de segmentos de eventos do portfólio, e de mudanças no balanço do portfólio de segmentos por meio de alocação e realocação de investimentos e outros recursos (GRANT, 2000). A seguir apresenta-se uma ferramenta chamada de matriz BCG que pode ser utilizada para análises portfólios de segmentos de eventos.

A estruturação da matriz BCG (desenvolvida por membro do Boston Consulting Group) utiliza dois eixos de análise onde a atratividade da indústria é medida em termos de crescimento do mercado e a participação relativa de mercado. Segundo Robbins e Coulter (1996), os quatro quadrantes da matriz BCG determinam padrões de lucro e fluxo de caixa para recomendar estratégias apropriadas em cada situação. A Figura 17 ilustra a matriz BCG e as estratégias recomendadas em cada caso.

Figura 17 - Matriz crescimento x participação – BCG

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Neves (2004), Robbins & Coulter (1996).

Segundo Robbins e Coulter (1996), é importante saber que a matriz BCG pressupõe a existência de uma curva de experiência cumulativa. Com a acumulação de experiência da empresa organizadora de eventos em um tipo de evento, um aumento na quantidade de eventos deste tipo poderá trazer redução nos custos de cada evento. Portanto alcançando-se maiores fatias do mercado podem-se reduzir os custos da empresa e aumentar o potencial de lucro e geração de caixa. Portanto, a empresa organizadora de eventos pode, a partir da análise de eventos classificados na matriz BCG, definir suas estratégias com relação aos seguimentos de eventos que realiza e pretende realizar.

Foi visto, neste capítulo, a dimensão estratégica do planejamento estratégico de marketing da empresa organizadora de eventos. Segundo Neves (2004), Diversas dessas estratégias podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede de turismo de eventos, em alianças estratégicas, *joint-ventures*, terceirização, entre outras.

Nas etapas seguintes do método de planejamento estratégico de marketing proposto, estão colocadas as estratégias ligadas às variáveis controláveis do marketing, com ênfase em Produtos ou Projetos (seção 6.6), Localização, Distribuição e Logística (seção 6.7), Comunicação Institucional e dos Eventos (seção 6.8), Força de Vendas de Projetos (seção 6.9), Preços e Financiamento de Projetos e Eventos (seção 6.10) e finalmente, o orçamento do plano (seção 6.11). Na seção a seguir os eventos são tratados como produtos ou projetos a serem realizados pela empresa organizadora de eventos.

6.6 - Decisões de projetos de eventos

Nesta etapa são tratados os principais conceitos que definem os produtos das empresas organizadoras de eventos, assim como as análises e atividades que devem ser realizadas por estas empresas para a gestão de projetos de eventos, com enfoque na qualidade em serviços. Em comparação com as demais estruturas de planejamento de projetos de eventos encontradas na literatura, pode-se destacar na estrutura proposta nesta etapa a separação das decisões de precificação, que serão tratadas em etapa separada. Para guiar as decisões de projetos de eventos, são indicadas neste método as seguintes análises e ações para os gestores da empresa organizadora de eventos:

- Usar o conceito de redes para verificar as oportunidades com relação a produtos (pacotes de produtos junto com concorrentes, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações).
- Levantar oportunidades de lançamento de novos eventos;
- Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos no evento;
- Desenvolver nos projetos atuais e em prospecção os benefícios e pacotes turísticos.
- Tomar decisões com relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas-próprias da distribuição).
- Orçar despesas com eventos, novos eventos e outras ações que estão nesta etapa.
- Desenvolver projetos no caso de novos eventos: projeto/proposta e gestão do evento (tipologia, temas, patrocínios, estrutura, programação, serviços, controle, orçamentação, benefícios, pacotes e a gestão do evento).
- Decisões de certificação de qualidade internacional.

Conforme afirma Maximiano (1997) eventos são produtos que consistem na realização de tarefas, serviços ou atividades. O projeto é a própria definição da atividade que, em geral, representa apenas a parte final de um conjunto de atividades de planejamento, organização e controle. São exemplos de projetos de eventos:

- Planejar, organizar e realizar eleições, Jogos Olímpicos, prêmio de Fórmula-1;
- Planejar organizar e realizar estudos, pesquisas e diagnósticos, cursos e seminários, reuniões e congressos;
- Implantar sistemas, processos e modelos de organização;
- Fazer reformas, renovações e ampliações de equipamentos;
- Fazer uma expedição ao planeta Marte;
- Produzir um filme, montar uma peça de teatro ou organizar uma exposição de arte.

Getz (1989) ainda define os eventos como um tipo singular de projeto turístico, por funcionarem como atrativos. Para o turismo os eventos são importantes, pois permitem a atração de turistas fora do período de temporada. Contudo, os eventos servem não somente aos objetivos de hotéis, empresas de transporte, comércio turístico por meio das empresas organizadoras de eventos. Eles podem também ser vistos como canais de distribuição (quando são feiras de comércio, ou “festas” com venda de bebidas) ou como meios para comunicação entre as empresas (em espetáculos culturais, shows, exposições ou competições esportivas) e seus clientes, visitantes ou turistas que participam do evento.

A principal característica que difere a gestão de marketing da empresa organizadora de eventos é a dinâmica de projeto do evento. A realização do evento é uma atividade temporária e por isso, mesmo que alguns eventos se repitam por diversos anos, eles são re-planejados e

re-organizados a cada nova “edição”. A empresa organizadora de eventos presta seus serviços realizando as seguintes atividades:

- Captação de eventos junto aos interessados: sociedade, organizações (C&VB, associações, fundações, Universidades, empresas) e financiadores.
- Captação de participantes e turistas para os eventos: por meio da realização de comunicação e distribuição para o evento.
- Estruturação/Proposição do evento: combinação de formas (por exemplo, a definição do programa e das atrações; além de pacotes turísticos) para geração de características ou atributos que atendam às necessidades de interessados, participantes e turistas e objetivos da empresa organizadora de eventos.
- Contratação e coordenação: funcionários e dos prestadores de serviço do evento.
- Implementação e controle os resultados do evento: gestão do evento e verificação dos resultados alcançados frente aos objetivos propostos e às necessidades levantadas.

Todas estas atividades são encontradas em empresas organizadoras de eventos, mas nem todas as empresas organizadoras de eventos as realizam ou contratam. Em alguns casos de congressos, a captação do evento (recursos) pode ser feita por outra organização, via pedido a fundo de apoio ou outro financiador. Em casos de mega eventos como uma Copa do Mundo de Futebol ou Jogos Olímpicos, até mesmo o governo do país poderá atuar na captação por meio de uma Comissão Organizadora do Evento, cabendo à empresa organizadora do evento o apoio a esta organização.

Para a realização das decisões de projetos de eventos, os objetivos desta seção do método são: oferecer uma estrutura de planejamento de eventos que incorpore ao esquema apresentado em Matias (2001); reunir conceitos e “ferramentas” de gestão de projetos e elaboração de

propostas (MAXIMIANO, 1997); tratar dos conceitos sobre os benefícios esperados e produtos que podem ser oferecidos no evento para agregação de valor (GETZ, 1989); mostrar como deve ser realizada a gestão da qualidade em eventos (KOTLER, 2000).

6.6.1 - Roteiro para planejamento de projetos de eventos

Para compreensão do escopo do trabalho de marketing da empresa organizadora de eventos, podemos verificar na Figura 18 apresentada por Kotler (2000), os elementos que participam da interação de serviços oferecidos pela empresa aos seus clientes. No esquema apresentado pelo autor, o ambiente físico e o contato pessoal (na parte “visível ao cliente”) servem como referência para a experiência dos clientes com os serviços principais e serviços secundários (sob a perspectiva de um tipo de cliente).

Figura 18 - Elementos de uma interação de serviços.

Fonte: Eiglier & Langeard (1981) em Kotler (2000).

Na interação de serviços, exercem influência sobre a expectativa do cliente: a propaganda realizada, faturamento e cobrança, visitas de vendas, matérias na mídia e comentários boca a

boca. Ainda dentro deste escopo, pode-se verificar o sistema organizacional interno, onde são realizados processos invisíveis (infra-estrutura, cozinha, escritório, planejamento etc.) ao cliente.

Maximiano (1997) e Matias (2001) oferecem em suas obras, importantes contribuições respectivamente para o planejamento e gestão de projetos em geral e para o planejamento de projetos de eventos. Com a combinação das contribuições destes dois roteiros e contribuições de outros estudiosos, estrutura-se nesta seção um roteiro de planejamento de projetos de eventos, com enfoque de marketing. A Figura 19 mostra a estrutura do roteiro elaborado.

Figura 19 - Roteiro para administração de um projeto de evento.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Maximiano (1997) e Matias (2001).

Seguindo a estrutura apresentada, para administrar um projeto de eventos, a empresa organizadora de eventos deve realizar as atividades relativas às fases apresentadas a seguir.

6.6.1.1 - Fase I: preparação do evento

Consiste na realização de um plano básico com as definições preliminares de escopo, prazo e custo (MAXIMIANO, 1997). Com relação ao escopo do projeto, Matias (2001) afirma que é derivado da incorporação da idéia, ou seja, a motivação do empresariado, a busca e proposição das informações, parcerias e investimentos que justificam ou possibilitam a realização do evento, e a definição dos objetivos que o evento deve alcançar de acordo com a visão (opiniões ou necessidades) dos interessados. Para a realização desta etapa são sugeridas as seguintes atividades:

- Reconhecer necessidades desse evento;
- Elaborar alternativas para suprir a necessidade;
- Identificar objetivos específicos;
- Coletar informações sobre participantes, patrocinadores, entidades e outras instituições em potencial;
- Listar resultados desejados;
- Estimar exeqüibilidade econômica e técnica;
- Estimar tempo e recursos necessários;
- Estabelecer diretrizes;
- Elaborar contornos do projeto.

A seguir são apresentados conceitos e “ferramentas” o para levantamento do escopo do evento e para verificação da capacidade técnica e econômica de execução do evento. O Quadro 37 consiste em uma ferramenta que pode ajudar a levantar os o escopo desejado do projeto pelos possíveis interessados na sua realização, por meio da identificação de seus objetivos ou

necessidades frente ao evento, assim como os resultados desejados. No quadro estão alguns exemplos que ilustram a forma como se pode utilizar esta “ferramenta”.

Quadro 37 - Preparação do escopo do evento de acordo com as necessidades dos interessados.

Possíveis interessados na realização de eventos	Objetivos/necessidades	Exemplos de resultados desejados
Financiadores	Apoio a evento cultural condizente com a função social da empresa.	Exposição da empresa como financiadora no evento e na mídia nacional.
Patrocinadores	Exposição da marca em evento esportivo.	Exposição da marca para mais de 10.000 consumidores do público jovens.
Doadores	Apoio a evento social, com vistas a apoiar a sociedade local.	Atendimento de 1.000 moradores de rua no evento.
Apoiadores	Apoio ao congresso, de acordo com os objetivos da organização.	Participação de 500 jovens estudantes de universidades públicas.
Expositores	Exposição e venda de produtos para o setor sucroalcooleiro.	Exposição da marca para pelo menos 5.000 visitantes e realização de vendas.
Associações	Organização de fórum de discussão, assembléia e jantar.	Participação de 80% dos membros da associação.
Empresas diversas	Exposição e posicionamento da marca para público alvo de idosos.	Atração de 5.000 visitantes para um grande evento desenhado para os desejos deste público, com o nome do contratante.
Hotéis	Desenvolver eventos atrativos para o turismo local.	Atração de 200 visitantes por semana fora da temporada.
Empresas de transporte	Desenvolver juntamente com a rede local de turismo eventos em centro de eventos próprio.	Venda de passagens junto aos pacotes de eventos realizados.
Sociedade	A sociedade pode ou não querer o evento. Deve-se envolver a sociedade no planejamento e realização.	Os resultados desejados podem ser a venda de produtos ou trabalho na realização do evento.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Matias (2001) e Watt (2004).

Além do escopo do projeto deve-se nesta etapa estimar capacidade técnica e econômica para se realizar o evento. Quanto à exequibilidade técnica deve-se verificar se a empresa organizadora dispõe internamente ou por meio de seus parceiros de recursos (máquinas, equipamentos, veículos entre outros) e competências (capacitação ou conhecimento) para a realização do evento. Quanto à capacidade econômica podem ser verificados os seguintes indicadores para o projeto: ponto de equilíbrio; fluxo de caixa; cálculo do valor presente

líquido (VPL); taxa interna de retorno (TIR). Estes indicadores são tratados com mais detalhes na seção 6.12 e em Copeland; Koller e Murrin (2002).

6.6.1.2 - Fase II: estruturação do projeto do evento

Consiste no detalhamento do plano básico e aquisição/contratação de recursos necessários para realizar as atividades (MAXIMIANO, 1997). Em Matias (2001) a segunda etapa é definida como “pré-evento” e consiste na organização dos serviços iniciais (secretaria; infra-estrutura inicial), e detalhamento do pré-projeto (definição do segmento a ser atingido; organizações ou parceiros que irão colaborar; e produtos /transporte, hospedagem, traslado, alimentação, etc. que serão agregados). Para que esta etapa seja concluída devem ser realizadas as seguintes atividades:

- Realizar serviços iniciais (buscar financiamento; levantar de nomes de convidados, conferencistas etc.; definir responsabilidades de prestadores de serviços; abrir conta bancária especial para o evento).
- Realizar serviços de secretaria (planejar e controlar a comunicação; cotar materiais administrativos; receber inscrições e trabalhos/*papers*; cadastrar participantes; identificar, selecionar e contratar prestadores de serviços).
- Detalhar Projeto (definir produto; escolher local; definir data; elaborar temário e calendário; identificar e analisar participantes; elaborar estratégia de comunicação e marketing; definir infra-estrutura de recursos áudio-visuais, materiais e serviços; contratar transporte para participantes e convidados; definir hospedagem a ser oferecida para participantes e convidados; definir programação social, cultural e turística; contatar agência de viagem e turismo; definir recursos financeiros; definir cronograma básico).

Uma das atividades mais importantes nesta etapa é a definição final do produto do projeto, escopo do projeto ou tipo de evento. O Quadro 38 oferece uma ferramenta que une as variáveis que classificam os eventos, suas descrições e o espaço para a escolha das características do evento de acordo com estas variáveis.

Quadro 38 - Definição do escopo do projeto do evento.

Variável de caracterização do evento	Descrição da variável	Característica escolhida para o evento
Tipo de clientes	Segmento definido na etapa de Estratégias.	
Abertura	Aberto ao público ou restrito a convidados.	
Tipo de adesão	Participação gratuita ou paga/ antecipada ou no evento.	
Abrangência	Municipal, regional, nacional ou internacional (de acordo com as regiões de origem dos visitantes)	
Finalidade	Temática do evento e interesses dos clientes.	
Frequência	Tempo entre os eventos.	
Tamanho	Número de participantes (visitantes, turistas, conferencistas, expositores etc.) e área necessária.	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Matias (2001) e Watt (2004).

Ainda pode-se definir o escopo do projeto de maneira detalhada por meio da definição dos níveis de produtos oferecidos pelo evento. O Quadro 39 mostra os níveis de produtos e deixa espaço para o preenchimento das possíveis responsabilidades de cada empresa para com a geração dos serviços, benefícios e pacotes que poderão ser comercializados junto ao evento.

Quadro 39 - Níveis de produtos do evento e responsabilidades das empresas.

Níveis de produtos	Características	Responsabilidades das Empresas			
		Organizadora de Eventos	Contratada	Facilitadora	Interessada
Serviços Essenciais	São oferecidos em quaisquer programações de eventos. Por exemplo: alimentos, bebidas e banheiros.				
Benefícios Genéricos	Diferenciam eventos de atrações permanentes. Podem ser: espetáculo/exibição, compartilhamento/socialização, autenticidade, ritual e jogos.				
Benefícios Alvo	Diferenciam os eventos e geram vantagens competitivas. Podem ser: singularidade, entretenimento, comércio.				
Pacotes	Pacote potencial em conjunto/coordenação com outros eventos e atrações. Pacotes podem ser: tema, área e tema, estação do ano, circuitos, passagens e sobreposição.				

Fonte: elaborado pelo autor com base em Getz (1989).

Cabe ressaltar, que a maioria dos eventos que ocorrem parecem ser lançados sem que seja considerada a posição competitiva ou pacote potencial em conjunto/coordenação com outros eventos e atrações (GETZ, 1989). Para tal autor, o verdadeiro desafio é desenvolver pacotes integrados, assim como alcançar o máximo benefício dos eventos. O autor ainda define e exemplifica alguns tipos básicos de pacotes:

- por tema: roteiro com vários festivais de música ou comida.
- por área e tema: navios na Escócia.
- por estação do ano: festivais de verão.
- circuitos: eventos conforme rotas turísticas
- passagens: eventos em pontos de maior movimento ou em resorts
- sobreposição: combinação de eventos menores com maiores

Por fim, para realização desta etapa ressalta-se a importância da capacidade de elaboração e avaliação de propostas de projetos de eventos. Maximiano (1997) considera que a proposta do projeto deve conter três elementos essenciais (produto, prazo e custo), acrescentando-se outras informações como justificativas, equipe, currículo e a forma de administração. Tal autor oferece uma estrutura básica para organização do conteúdo de uma proposta de evento:

- 1 – Problema, oportunidade ou justificativas: esclarecimento das necessidades a que o projeto pretende atender;
- 2 – Produto (escopo do projeto): resultado que o projeto procura alcançar e que possibilitará o atendimento da necessidade ou solução do problema. Em certos tipos de propostas, a distinção e a ligação entre os produtos e objetivos imediatos e finais, devem ser enfatizadas;
- 3 – Programa de trabalho: relação das atividades necessárias para a realização dos objetivos;
- 4 – Estimativa do tempo necessário para a realização das atividades (cronograma);
- 5 – Estimativa de recursos financeiros necessários para realizar as atividades (orçamento);
- 6 – Condições de pagamento;
- 7 – Forma de contratação do projeto;
- 8 – Currículo da equipe.

Com relação ao tópico de número sete, tratado na elaboração da proposta, pode-se incluir a contribuição de Matias (2001), que define os tipos de contratos realizados pelas empresas organizadoras de eventos. O Quadro 40 apresenta os tipos de contatos e as características.

Quadro 40 - Tipos de contratos para a empresa organizadora de eventos

Tipo de contrato	Definição	Características
Licitação e/ou concorrência	A organização promotora do evento inicialmente deve realizar licitação pública ou processo de concorrência para contratação da empresa organizadora de eventos.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação do edital de convocação; - Recebimento de propostas; - Análise de propostas; - Avaliação e seleção das empresas organizadoras de eventos; - Deliberação sobre o contrato.
Contrato de administração	Refere-se somente a serviços profissionais, não englobando itens sobre quantidade e preços de recursos físicos e de terceiros para execução do evento.	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa organizadora será remunerada com base em um percentual sobre a despesa total da reunião; - A empresa e/ou associação custeará todas as despesas referentes à organização do evento; - A empresa organizadora elaborará previsão orçamentária com valor informativo somente, pois esta não terá nenhuma interferência e/ou responsabilidade sobre qualquer dos itens, como quantidade e custo unitário dos materiais e da mão-de-obra.
Contrato de empreitada	Neste tipo de contrato a empresa organizadora se responsabiliza totalmente pela organização do evento, por um preço previamente determinado. O preço somente poderá ser alterado caso haja modificação no serviço a ser executado e com a concordância de ambas as partes.	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto detalhado no plano de trabalho do contrato; - Plano de trabalho deverá descrever detalhadamente todos os itens do projeto, com seus respectivos custos, inclusive aqueles que possam parecer menos importantes;
Contrato Misto	O valor total a ser cobrado pode ser alterado, conforme variação dos custos de alguns itens componentes do projeto como: materiais e serviços auxiliares, impostos e taxas legais que oneram o trabalho, honorários dos prestadores de serviços.	<p>O contrato misto acontece quando a empresa organizadora se compromete a executar os serviços da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - por preço fixo: os honorários dos prestadores de serviços não sofrem aumento durante a vigência do contrato; mas, caso venham a ocorrer serão reajustados mediante acordo prévio; - por percentual: ocorre quando o evento ainda não está muito bem definido. Um ponto importante neste tipo de contrato é o custo total do evento, pois as possibilidades de ganhos estão ligadas diretamente a este fator. Quanto maior o custo do evento, maiores os ganhos da organizadora e vice-versa. - por incentivo: a execução de atividades determina e libera a remuneração.

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Matias (2001).

Matias (2001) afirma que se considerando as características de cada tipo de contrato são aconselháveis: contrato de administração – se a empresa organizadora de eventos preencher todos os pré-requisitos técnicos necessários e, principalmente, se o projeto estiver indefinido e

os fatores de qualidade e prazo forem primordiais; contrato de empreitada – se o projeto estiver bem elaborado ou detalhado e apresentar orçamento bem definido.

Com relação às propostas de eventos Maximiano (1997) oferece ainda uma estrutura para avaliação que pode ser útil para a que realiza ou para quem recebe a proposta, de maneira que as empresas organizadoras de eventos podem melhorar suas propostas. A estrutura para avaliação de propostas pode ser verificada no Quadro 41, a seguir:

Quadro 41 - Critérios de avaliação de propostas de projetos de eventos

Quadro 1 – Critérios de avaliação de propostas de projetos de eventos						
Escopo						
1.	O projeto do evento tem um escopo claramente definido.	1	2	3	4	5
2.	A lista de componentes está claramente definida.	1	2	3	4	5
3.	A proposta indica claramente a necessidade a ser atendida ou problema a ser resolvida pela realização do evento.	1	2	3	4	5
4.	Os produtos do evento são coerentes com a necessidade/ problema.	1	2	3	4	5
5.	As especificações de desempenho do evento estão claramente definidas.	1	2	3	4	5
Prazo						
6.	As atividades a serem realizadas estão claramente definidas.	1	2	3	4	5
7.	As atividades estão associadas a prazos.	1	2	3	4	5
8.	As atividades são necessárias para a realização do evento e produtos.	1	2	3	4	5
9.	O seqüenciamento das atividades tem lógica.	1	2	3	4	5
Recursos						
10.	Os recursos necessários à realização do projeto estão claramente definidos.	1	2	3	4	5
11.	Os recursos previstos estão corretamente dimensionados e são necessários para a realização do projeto do evento.	1	2	3	4	5
12.	Se os recursos previstos forem bem aplicados, as atividades poderão ser realizadas e os objetivos serão atingidos.	1	2	3	4	5
13.	Os meios de obtenção dos recursos estão claramente definidos.	1	2	3	4	5
14.	As responsabilidades para obtenção de recursos estão claramente indicadas.	1	2	3	4	5
15.	A obtenção de recursos é viável.	1	2	3	4	5
16.	As pessoas previstas para a equipe estão identificadas.	1	2	3	4	5

Continua.

Conclusão.

Restrições					
17. As restrições que podem dificultar o projeto do evento estão claramente indicadas.	1	2	3	4	5
18. As restrições referem-se a condições que estão além do alcance da equipe.	1	2	3	4	5
Controle					
19. A proposta indica como o desempenho do projeto será avaliado.	1	2	3	4	5
20. A proposta indica como deverão ser tomadas medidas corretivas para assegurar o andamento do projeto.	1	2	3	4	5
Avaliação da equipe					
21. Quem elaborou a proposta?	1	2	3	4	5
22. Qual é a experiência anterior destas pessoas? Em quais projetos estiveram envolvidas?	1	2	3	4	5
23. Quais os resultados?	1	2	3	4	5
Aspecto geral					
24. Qual a impressão geral causada pela proposta?	1	2	3	4	5
25. Qual o nível de qualidade da linguagem?	1	2	3	4	5
26. Qual o nível global de qualidade das proposições e de sua lógica interna?	1	2	3	4	5

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Maximiano (1997).

Para a utilização desta estrutura devem-se avaliar os quesitos enumerados de 1 a 26, dando notas de acordo com a escala de 1- ruim; 2 – regular; 3 – neutro; 4 - bom e 5 – ótimo. A soma das notas pode permitir inclusive que sejam comparadas propostas, em termos de um “nível geral de qualidade”.

6.6.1.3 - Fase III: execução do evento

Segundo Maximiano (1997) esta etapa consiste na execução do plano e controle do projeto do ponto de vista técnico, das atividades e do custo. Para Matias (2001), esta etapa de “per ou transevento” trata-se do planejamento da realização ou execução onde se deve atentar para o clima do evento, infra-estrutura interna e externa e da realização da pesquisa de opinião. Nesta etapa, a autora destaca a importância da realização da pesquisa de opinião, devido ao problema de pouca quantidade e qualidade das respostas que podem acarretar a distância e o passar do tempo na avaliação dos visitantes sobre o evento.

Para a realização da etapa de execução do evento pode ser recomendada a realização das seguintes atividades aplicáveis a diferentes tipos de eventos:

- Funcionar secretaria do evento: recepcionar os participantes, convidados e autoridades;
- Atender aos participantes: informações necessárias e provisão de materiais;
- Atender ao plenário e às salas de comissões e apoiá-los;
- Preparar com antecedência os impressos e outros materiais necessários ao evento;
- Supervisionar os serviços oferecidos aos participantes, convidados e autoridades: efetuar novas inscrições entregar materiais aos participantes, prestar informações em geral, entregar certificados, elaborar controles das tarefas sob sua responsabilidade, providenciar materiais para os palestrantes.
- Realizar serviços de recepção: escolher e montar em local apropriado; indicar com placas;
- Ter informações corretas à mão; elaborar rol de informações importantes;
- Cuidar do clima do evento com recepção e serviços pessoais cuidadosos;
- Instalar de sala VIP, de imprensa e de comissões técnicas;
- Cuidar da infra-estrutura operacional: instalações físicas, material de secretaria, equipamentos audiovisuais e apoio logístico.
- Cuidar da infra-estrutura de apoio externo: aeroporto, hotel, transporte, tradução, outros atrativos.

6.6.1.4 - Fase IV: conclusão do evento

Para Maximiano (1997) esta etapa consiste na apresentação de um relatório de eventos, realização dos balanços, desmobilização dos recursos, e preparação para um novo ciclo de vida. Segundo Matias (2001) nesta última etapa, chamada por tal autora de “pós-evento”, deve ocorrer a avaliação e encerramento do evento. Nesta fase estão previstas ações de divulgação do pós-evento, serviços complementares, análise e avaliação. Para realização desta etapa podem ser recomendadas as seguintes atividades:

- Confrontar resultados esperados com obtidos sob as perspectivas administrativas, técnicas e dos participantes;
- Verificar documentos utilizados durante o evento: formulários de procedimentos formais; *checklists*; relatórios periódicos de atividades; questionários de avaliação dos participantes; outros.

Segundo Watt (2004) para realização do controle do evento deve-se avaliar critérios subjetivos (atitude de cooperação; imagem positiva; comprometimento da equipe; qualidade total; e conduta ética) e objetivos (número de visitantes e participantes; itens da programação; retorno financeiro; criação de grupo artístico) definidos na fase de preparação do evento.

6.6.2 - Gestão da qualidade do evento

Uma empresa prestadora de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes (KOTLER, 2000). As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca a boca e pela propaganda.

Para Kotler (2000) depois de receber o serviço os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Caso o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão interesse pelo fornecedor. Mas, se o serviço for além do que se esperava, os clientes ficarão reclinados a recorrer novamente ao fornecedor.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) em Kotler (2000) formularam um modelo de qualidade dos serviços em que as exigências mais importantes para a entrega de serviços de alta qualidade são destacadas. O modelo mostrado na Figura 20 identifica cinco lacunas que causam fracasso na entrega de alta qualidade de serviços.

Figura 20 - Modelo de gestão da qualidade em serviços.
Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) em Kotler (2000).

Para que sejam gerados eventos de qualidade, a empresa organizadora pode mapear as influências sobre o serviço recebido e esperado e em seguida verificar as lacunas de acordo com a estrutura apresentada no Quadro 42. Neste quadro têm-se as definições das lacunas e uma descrição das lacunas que podem influenciar a qualidade dos eventos.

Quadro 42 - Ferramenta para gestão da qualidade em eventos.

Lacunas	Definições	Lacunas do Evento
Lacuna 1	Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência.	<ul style="list-style-type: none"> - Nem sempre a gerências entende corretamente o que o cliente quer. - Administradores de eventos podem achar que os visitantes querem uma comida melhor, quando na verdade eles estão mais preocupados com a qualidade do serviço de recepção.
Lacuna 2	Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> - A gerencia pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho. - Administradores de eventos podem dizer aos funcionários para prestar um serviço “rápido”, sem especificá-lo quantitativamente.
Lacuna 3	Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega.	<ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão. - Eles podem ainda ser orientados com padrões conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir os clientes e atendê-los rapidamente.
Lacuna 4	Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas.	<ul style="list-style-type: none"> - As expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda. - Se o prospecto de um evento mostra um ambiente bonito, mas ao chegar ao evento, o turista ou visitante se depara com um local modesto e de mau gosto, as comunicações externas acabam distorcendo as expectativas dos clientes.
Lacuna 5	Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado.	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço. - O médico pode visitar o paciente com muita frequência para mostrar que se interessa, mas o paciente pode interpretar essas visitas como um sinal de que ele tem algum problema grave.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Kotler (2000); Watt (2004) e Matias (2001).

De acordo com Giancesi e Corrêa (1994) a qualidade em serviços depende da capacidade da empresa organizadora de realizar suas atividades em busca dos seguintes critérios:

- Flexibilidade: capacidade de variar e adaptar rapidamente as operações, em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- Atendimento/ atmosfera: refere-se à quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviços, devido a atenção dispensada pelos prestadores de serviços e a sua cortesia;
- Competência: habilidade e conhecimento para executar o serviço, relacionados às necessidades técnicas dos clientes;
- Confiabilidade: a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido;
- Capacidade de resposta: a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
- Segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários e a sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
- Empatia: atenção individualizada dispensada aos clientes;
- Itens tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Quando à gestão da qualidade em turismo de eventos, existem iniciativas de credenciamento e certificação de qualidade que devem ser verificadas pela administração de marketing da empresa organizadora de eventos. O credenciamento das empresas organizadoras de eventos em associações como a *International Congress and Convention Association* (IICA) que tem escritórios espalhados pelo mundo. Já a certificação de qualidade pode ser feita por organizações como a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC) ou por empresas certificadoras de serviços como, por exemplo, a empresa *Bureau Veritas*. Após ser certificada a empresa organizadora de eventos recebe selo de qualidade, que pode ajudar na captação de projetos de eventos.

Por fim, segundo Kotler (2000) a gestão de serviços deve realizar em busca de excelência, resumidamente, as seguintes práticas: concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, definição de padrões rigorosos, estabelecimento de sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes.

6.6.3 - Ações coletivas e parcerias em projetos de eventos

Entre as ações que empresas podem fazer conjuntamente e devem entrar no planejamento e gestão estratégica de marketing, destacam-se (Quadro 43):

Quadro 43 - Algumas oportunidades para o uso de ações coletivas no turismo de eventos

Ações	Descrição e exemplos do turismo de eventos
Empresas complementarem linha de produtos	Empresas organizadoras de eventos podem complementar o seu <i>portfolio</i> de eventos com eventos de outra empresa. Assim, a oferta pode ser vista de forma mais completa, agregando conveniência ao processo de compra do consumidor ou venda de projetos de eventos. O evento pode ser produzido com a marca da empresa organizadora que vendeu o evento ou com terceira marca.
Empresas desenvolverem projetos de novos produtos e inovações em conjunto	Empresas organizadoras de eventos podem criar juntamente com seus fornecedores e outras empresas prestadoras de serviços de turismo, projetos para o desenvolvimento eventos inovadores e estruturas para sua realização, reduzindo substancialmente o investimento individual.
Desenvolvimento de mercados e definição de padrões dominantes.	Empresas organizadoras de eventos podem investir conjuntamente no desenvolvimento de mercados para novos eventos facilitando o processo de adoção destes e definindo um padrão dominante que seja do interesse das empresas.
Empresas licenciarem marcas de outras empresas em linhas não concorrentes	Empresas organizadoras de eventos podem usar marcas de outras empresas, através de um pagamento por vendas ou por período, para através destas marcas, entrarem em mercados com mais facilidade (por exemplo, mercado de eventos internacionais).

Continua.

Conclusão.

Ações	Descrição e exemplos do turismo de eventos
Empresas compartilharem infra-estrutura de serviços.	Empresas organizadoras de eventos e outras empresas da rede de turismo de eventos (hotéis, empresas de transporte e fornecedores) podem ter a mesma estrutura para oferecer serviços aos clientes, por exemplo, ligados a planejamento e execução de eventos, e com isto compartilharem os custos.
Compartilhar e coordenar sistemas de qualidade	Empresas podem investir em um projeto comum para as questões ligadas à qualidade de eventos (certificação do evento como atrativo turístico) e sistemas de informação sobre turistas e visitantes.
Compartilhar projetos de atendimento de clientes	Empresas organizadoras de eventos e outras empresas da rede de turismo de eventos (por exemplo: Conventions & Visitors Bureau) podem dividir estruturas de atendimento aos turistas e visitantes, para fornecimento de informações (sobre o evento e outros atrativos) e recebimento de reclamações, principalmente de forma tercerizada.

Fonte: adaptado de Neves (2004) com base em Matias (2001) e Vaz (1999).

Portanto, segundo o que foi tratado nesta seção, pode-se considerar que para a realização de eventos, deve-se seguir um roteiro de acordo com o ciclo de vida do projeto de eventos. Este roteiro se inicia com preparação do evento (com levantamentos de informações iniciais), passa pela preparação e avaliação da proposta (com a definição do escopo do projeto de evento) e pela realização do contrato. Por fim, neste roteiro chega-se à execução do evento (que deve ser realizada em ambiente e por pessoas, conforme as expectativas dos clientes) e finalização e controle dos resultados (com a desmobilização de recursos e medição do alcance dos objetivos quantitativos e qualitativos).

Além disso, deve-se realizar a gestão do evento com qualidade, mapeando as influências e as lacunas entre os serviços recebidos e esperados pelos visitantes e turistas dos eventos, conforme o modelo apresentado. Por fim, as possíveis ações coletivas da empresa organizadora de eventos devem ser inseridas em seu processo de planejamento estratégico de marketing para que estejam presentes do plano final e posteriormente sejam implementadas.

Na seção seguinte, são reunidos e discutidos os conceitos e referências que servem como bases conceituais e práticas para as decisões de distribuição dos eventos.

6.7 - Decisões de distribuição de eventos

Segundo Neves, Zuurbier & Campomar (2001) os canais de distribuição ou de marketing ainda são as principais fontes de vantagem competitiva. Para tais autores: produtos podem ser copiados devido à elevada taxa de transferência tecnológica entre as empresas; preços podem ser reduzidos via *outsourcing* de atividades; comunicação em massa cria uma barreira para a diferenciação de produtos. Por outro lado, o processo de distribuição constrói vantagem competitiva estável, já que os canais são planejados e implementados apenas no longo prazo, precisam de uma estrutura consistente e são focados em pessoas e relacionamentos.

Segundo Kotler (2004, p. 510), “canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”. Ainda, de acordo com tal autor, o conjunto de fabricantes, intermediários e consumidores finais, formam os canais de marketing que preenchem as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam dessas mercadorias ou serviços.

Para Coughlan et al. (2002) os canais de marketing e distribuição existem devido a fatores da oferta e da demanda. Pela parte da demanda os canais de distribuição existem, pois facilitam a busca e oferecem sortimento. Por parte da oferta, os canais de distribuição fazem a função criar rotinas de transações e de reduzirem o número de contatos com clientes.

Lohmann (2006) explicita em seu trabalho a importância dos canais de distribuição como fonte de competitividade em turismo e a necessidade de se estabelecer uma visão integrada

dos seus participantes a fim de entender como eles se relacionam em determinados destinos ou atrativos turísticos.

Portanto, parece evidente que a construção de canais de distribuição é fonte importante de competitividade. As decisões de canais de distribuição irão influenciar os resultados da empresa organizadora de eventos já que exercem função de maneira essencial para disponibilizar bens e serviços para os clientes-alvo: interessados, visitantes e turistas. Para sejam tomadas as decisões de canais de distribuição e marketing da empresa organizadora de eventos, recomenda-se nesta etapa a realização das seguintes atividades:

- Analisar os canais de distribuição dos eventos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos.
- Definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição.
- Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados.
- Determinar orçamento anual para a distribuição.
- Verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede.
- Desenvolver canais de distribuição – agências e operadoras da localidade do evento ou de outras localidades;

Cada projeto de evento poderá demandar um novo processo de planejamento estratégico do canal de distribuição e marketing. Este esforço será reduzido caso a empresa organizadora realize eventos com frequência que demande a manutenção de seus canais. Neves, Zuurbier &

Campomar (2001) oferecem um modelo de etapas para o planejamento estratégico de canais de distribuição (Quadro 44). Deste modelo foram selecionadas etapas importantes para o planejamento estratégico da empresa organizadora de eventos, que depois de adaptadas em alguns requisitos, puderam ser apresentadas nas seções que seguem.

Quadro 44 - Modelo de planejamento de canais de distribuição

Fase do entendimento	Fase dos objetivos	Fase da implementação	Fase do monitoramento e controle
1. Descrição dos canais de distribuição da indústria e da empresa; 2. Revisão da análise externa com enfoque de <i>networks</i> identificando impacto para os canais atuais; 3. Análise de Poder e Especificidade de ativos nos canais; 4. Análise dos contratos existentes na empresa e na indústria.	5. Objetivos da empresa com os canais de distribuição; 6. Análise da necessidade do consumidor quanto aos canais de distribuição; 7. Análise dos hiatos e ajustes.	8. Seleção de Canais de distribuição; 9. Construção de contratos.	10. Administração dos canais de distribuição.

Fonte: Adaptado de Neves *et al.* (2001)

Deve-se lembrar que as decisões de canais de distribuição a serem realizadas por meio das etapas propostas por Neves, Zuurbier & Campomar (2001), deve estar ligada a toda a parte de análise do ambiente da empresa e definição de objetivos e estratégias das etapas de 1 a 4.

6.7.1 - Fase de entendimento

Na fase de entendimento Neves, Zuurbier & Campomar (2001) propõem que seja realizada uma descrição primeiramente cadeia do turismo de eventos (já realizado na seção 6.1) e em seguida dos canais de distribuição existentes. Observa-se em que no turismo de eventos os canais de distribuição têm uma estrutura similar aos canais de outros setores, contudo para análise de seus canais de distribuição devem-se considerar algumas diferenças (BENI, 2004).

Figura 21 - Canais de distribuição e marketing da empresa organizadora de eventos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Beni (1997); Lohmann (2006); Buhalis & Licata (2002); Pearce, Tan, e Schott (2004).

A Figura 21, mostra como podem ser vistos os canais de distribuição dos eventos. Estes canais são compostos pelos produtores de serviços: empresa organizadora de eventos, empresas de transporte, serviços turísticos e meios de hospedagem que podem utilizar intermediários ou oferecer seus serviços diretamente. Entre os intermediários do evento e dos serviços turísticos estão: empresas prestadoras de serviços de turismo, agentes e operadoras de turismo, organização promotora do evento, *Conventions & Visitors Bureau*, organizações ligadas ao público do evento, vendedores e franquias. Por fim, o oferecimento do serviço pode ser feito para turistas ou visitantes e usuários do evento.

Para uma empresa organizadora de eventos deve ser realizada, conforme determinam Neves, Zuurbier & Campomar (2001), uma descrição por agente (prestadoras de serviços turísticos, agentes e operadoras de turismo, organização promotora do evento, organizações que atendem público-alvo do evento, vendedor) de suas funções em cada um dos quatro fluxos de canais, com vistas à compreensão do sistema de distribuição. Esta etapa pode ser realizada por meio do preenchimento do Quadro 45.

Quadro 45 - Quadro de agentes e fluxos

Função	Agentes	Soluções alternativas
- Fluxo de produtos e serviços: gestão de pacotes, transporte de pessoas, modificação de pacotes e serviços pós-venda, customização do pacote para necessidades específicas, assistência de transporte, promoção da disponibilidade do evento/pacotes, avaliação de novos eventos/pacotes, venda de souvenirs/ <i>merchandising</i> , pesquisa pós-venda, serviços aos interessados nos eventos entre outros.		
- Fluxo de comunicação (da empresa para os consumidores finais): promoção de vendas para visitantes e/ou turistas, informação sobre as características dos eventos/pacotes, propaganda, apoio à força de vendas, visitas e contatos pessoais, programa de fidelidade, participação em páginas da internet e outras.		
- Fluxo de Informações (do consumidor para a empresa): compartilhamento do conhecimento sobre o mercado local, acesso a dados digitais, reclamações pelo site ou telefone, frequência da participação, consideração das formas de pedidos, organização de informações sobre o consumo e outras.		
- Fluxos de pagamento e financiamento: realização de análise de crédito dos visitantes e/ou turistas, cobrança de visitantes e/ou turistas, cuidado com pedidos especiais de visitantes e/ou turistas, provisão de crédito, financiamento e outros.		

Fonte: adaptado de Neves, Zuurbier & Campomar (2001)

Para a descrição das funções dos membros do canal de distribuição no turismo de eventos e para os eventos devem ser consideradas algumas peculiaridades desta atividade. Deve-se considerar primeiramente que neste tipo de turismo, em geral, não existe fluxo de bens no sentido da fabricação para o consumidor. Contudo, existe o fluxo de materiais (por exemplo: propaganda, *folders*, convites e ingressos) e alguns produtos (brindes, suvenires, lembranças). O fluxo físico do canal, ao invés tratar do fluxo de produtos para os clientes, trata da atração e transporte de pessoas ou turistas, pois apenas com a presença delas podem ser oferecidos os serviços do evento. Neste fluxo têm importante função as empresas e os meios de transporte do canal de distribuição.

Deve-se considerar também que o tipo (visitantes ou turistas) e o tamanho de público-alvo desejado para o evento determinam o tipo de intermediário do canal. Caso os visitantes do evento estejam na localidade do evento, por exemplo, pode não ser necessário utilizar intermediário dos canais de turismo. Caso o público-alvo seja maior que o disponível na localidade do evento, podem-se utilizar os canais de distribuição de turismo e também outros canais das localidades de onde se pretende atrair visitantes.

Deve-se lembrar também que a empresa organizadora de eventos não utiliza somente os canais de distribuição de turismo. Outros canais podem ser utilizados para a distribuição de eventos, dependendo do público-alvo. Para distribuição de shows pode-se contar como intermediário do canal, por exemplo, a empresa ou local do evento e as lojas ou outras organizações que atendam o público-alvo deste evento.

Merchandising, venda de suvenires, franquia e comércio no evento significam as vendas diretas para a empresa organizadora, que pode com isso aumentar a receita do projeto. No

caso da venda de alimento, “lembranças”, artesanato, souvenirs e material de *merchandising*, a empresa organizadora de eventos pode optar pelo formato de franquia: venda de todos ou parte dos direitos de venda por um preço ou uma porcentagem (WATT, 2004).

Por fim, observa-se no turismo e no setor de eventos que algumas atividades de intermediação nos canais de distribuição tornaram-se desnecessárias, principalmente com as vendas via internet. Contudo, principalmente nos casos onde a complexidade da viagem planejada é elevada para os clientes e nos casos de eventos que representam uma compra complexa (como as festas de formatura), também se observa que existe uma grande importância dos intermediários canais de distribuição.

Nota-se que pode haver uma necessidade maior de canais de distribuição específicos do turismo quando o evento busca atrair turistas estrangeiros (BUHALIS, 2002). Por outro lado, quando o evento visa atrair apenas visitantes de um mercado próximo, utilizam-se outros tipos de canais, geralmente com maior densidade que os canais de turismo (MARTIN, 2002). De qualquer maneira, dada a característica de serviço do evento, seus canais de distribuição têm a função adicional de atração e de deslocamento dos visitantes e turistas (e também de captação de eventos: seção 6.9).

Neves, Zuurbier & Campomar (2001) ainda determinam que nesta etapa seja revisada a análise externa da empresa para verificação das influências sobre o trabalho de canais de distribuição e definição de objetivos e metas na etapa seguinte. Para isso revisar a análise externa deve-se verificar os resultados das seções 6.1, 6.2 e 6.3 do método proposto.

Por fim, nesta etapa de entendimento deve ser realizada uma análise de poder e suas fontes no canal. Para Coughlan et al. (2002) o poder no canal refere-se à habilidade ou capacidade do membro do canal de controlar e influenciar as estratégias de marketing de um membro independente do canal, sendo possível modificar seus comportamento, ou fazer com que ele realize uma atividade que normalmente não realizaria.

Segundo Neves, Zuurbier & Campomar (2001) esta análise poderá trazer um melhor entendimento estratégico do negócio e sobre o que a empresa deve esperar com relação a negociações, disponibilidade do canal, marcas próprias e outros fatores. Com base em (EL ANSARY & STERN, 1972) pode-se verificar as seguintes principais fontes de poder: poder de coerção, poder de recompensa, poder de referência, poder de especialista, poder de persuasão, poder legitimado e poder da informação. Para que esta análise seja realizada pode ser utilizado o Quadro 46.

Quadro 46 - Análises das fontes de poder dos canais de distribuição.

Agentes	Fontes de poder	Grau de poder (0-10)	Como lidar com elas?
Prestadoras de serviços turísticos	Ex: Informação: cadastros sobre turistas, possíveis clientes dos eventos.	0 – Nenhum 5 – Médio 10 – Elevado	- Criar e abastecer cadastro próprio.
Agentes e operadoras de turismo	Ex: Informação e coerção/recompensa: contato direto com o cliente e concentração de concorrentes.		- Procurar agentes e operadoras alternativas. - Criar sistema de distribuição via internet.
Organização promotora do evento	Ex: Informação e legitimado: tem contato direto com o visitante e determina as características do evento		- Pode ser recompensada pelo trabalho. - Pode ser agregada outra organização promotora (aliada) que divida o poder.
Organizações que atendem público-alvo do evento	Ex: Especialista e referência: podem determinar teor da propaganda e horários de venda.		- Procurar outros parceiros. - Criar canais alternativos.
Vendedor	Poder de especialista: devido ao contato com os clientes, pode “levá-los” para outras empresas.		- Manter contato direto com clientes. - Criar e abastecer cadastro de clientes. - Trocar ou reduzir áreas de atuação do vendedor.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Neves, Zuurbier & Campomar (2001); Matias (2001); Martin (2002); Vaz (1999) e Watt (2004).

Para Neves (2004), com base na análise de poder, as seguintes questões devem ficar mais claras e também as seguintes sugestões de novas análises podem ser feitas:

- Quais são as fontes de poder na rede?
- De quais poderes a empresa organizadora de eventos dispõe?
- Como usá-las para gerar vantagem competitiva?
- É possível visualizar segmentos de mercado com base nas fontes de poder?
- Quais estão mais sujeitas a ter problemas?
- Como combater?
- Como essas fontes de poderes podem evoluir com base nas mudanças ambientais (cruzar esta análise com a análise das forças macroambientais)?

Portanto, com a realização da etapa de entendimento pode-se verificar a configuração dos canais de distribuição e marketing do turismo de eventos com seus agentes e funções, influências externas e impactos, e por fim relações de poder. Este entendimento permite que sejam planejados ou modificados os canais de distribuição dos eventos da empresa organizadora, de acordo com seus objetivos e metas, tratados na seção seguinte.

6.7.2 - Fase de objetivos e metas

Segundo Neves, Zuurbier & Campomar (2001) os objetivos dos canais de distribuição devem ser consistentes com os objetivos estratégicos da empresa, ou pelos menos, com as estratégias de preços produtos e comunicação, determinadas para o evento (tratados nas etapas 4 e 5). Estes objetivos devem ser estabelecidos com relação a uma série de variáveis como: volume (\$), lucro, margem de venda, volume por canal ou vendedor, volume por evento, satisfação do

consumidor, despesas de vendas, retorno sobre os investimentos em canais. Em termos de medida de comportamento, devem ser definidos objetivos em: processamento de reclamações, cobertura da área, conhecimento dos vendedores sobre o produto, programa de promoção e propaganda, demonstrações do produto e outras.

Segundo observa-se na literatura em turismo e eventos (VAZ, 1999; MATIAS, 2001) podem ser definidos para os canais objetivos dos interessados no evento, incluindo a empresa organizadora de eventos, determinados pelo tipo de evento. Estes objetivos são: abrangência do evento: municipal, regional, nacional ou internacional; tamanho do evento: pequeno, médio ou grande (em comparação com a população da região próxima); recorrência do evento: anual, semestral, mensal; venda/ uso de serviços turísticos: uso de hotéis, transporte.

Por fim, devem ser considerados como objetivos do planejamento ou modificação dos canais de distribuição de eventos as necessidades dos clientes, além das características de seus processos de compra (tratados na seção 6.2). Para os turistas ou visitantes, deve-se avaliar principalmente: os locais que freqüentam (determinam fácil acesso), comportamento de compras pela internet (pode facilitar a distribuição do evento em maiores áreas), e a especificidade do evento para o cliente (no caso das festas de formatura). Segundo Neves, Zuurbier & Campomar (2001) a consideração do ponto de vista do cliente visa à construção de um sistema de distribuição perfeito, de acordo com a visão destes agentes.

Para a definição dos objetivos e metas da empresa organizadora de eventos ainda deve-se realizar a análise de lacunas e ajustamento. Para isso, conforme organizam Coughlan et al. (2002), uma estrutura de análise conforme mostra a Figura 22.

Figura 22 - Estrutura de análise da lacuna.

Fonte: Coughlan et al. (2002).

Conforme afirmam Coughlan et al. (2002), definem as origens das lacunas como: limites ambientais (características do ambiente que podem limitar o estabelecimento de canais ideais) – as limitações legais podem restringir a integração de canais, a sofisticação da estrutura física podem encarecer o estabelecimento do canal; e limites gerenciais (limites na estrutura de distribuição resultantes de regras existentes dentro de uma empresa) – o desejo de controlar um cliente ou simplesmente a falta de confiança nos membros do canal podem limitar as possibilidades de implementação de um canal mais amplo.

Para Coughlan et al. (2002), a partir das limitações ambientais e gerenciais surgem as lacunas por parte da demanda e por parte da oferta. Por parte da demanda, pode-se incorrer em prestações de serviços aquém ou além do esperado pelos clientes. Os autores lembram que as

prestações de serviços além do esperado podem significar que a empresa aplica um esforço maior que o necessário, que pode estar faltando em outras prestações de serviços.

Como exemplo pode-se citar empresas organizadoras de eventos que oferecem inúmeras possibilidades de acesso à aquisição dos eventos, mas ao mesmo tempo cobram preço muito elevado por isso, dada a capacidade de seus clientes. Por parte da oferta, podem ocorrer aumentos exagerados nos custos de um ou mais fluxos dos canais. Isto ocorre se a empresa mantém constante o nível de prestação de serviços quando existe uma maneira mais barata de se desempenhar o fluxo de canal em questão.

Portanto, na definição de objetivos e metas do canal de eventos ideal, a empresa organizadora deve buscar alinhar-se com seus objetivos estratégicos, de acordo com seus planos, demais variáveis do mix de marketing e os desejos, necessidades e comportamento de compra dos clientes, sejam eles os interessados na realização do evento, visitantes ou turistas.

6.7.3 - Fase de implementação

Para Neves (2004) com os objetivos estabelecidos, a empresa pode selecionar a estrutura de canais de distribuição e membros de canal, considerando a existência de flexibilidade para isso. Isso depende da disponibilidade dos agentes no canal, do tipo de relacionamento que será construído, além de diversos outros fatores analisados nos passos anteriores. Conforme apresentado na descrição dos canais da empresa organizadora de eventos, dependendo do tipo de evento, número de participantes desejados, sua ligação com atividades de turismo, tipos de interessados e clientes, existem formatos mais comuns para a distribuição do evento.

Rosembloom (1999) apresenta uma lista de critérios que pode ser empregada na seleção dos membros do canal. Os critérios mais importantes a serem considerados pelos fabricantes na seleção do canal são:

- Força financeira do futuro parceiro de canal: receitas, demonstração de lucro e perda e balanço patrimonial;
- Força de vendas: número de agentes de vendas, competência técnica e de vendas;
- Linhas de produtos: produtos competitivos, compatíveis, complementares;
- Reputação: liderança, bom estabelecimento, nível de conhecimento;
- Cobertura de mercado: pontos de entrega por área de mercado, cobertura da indústria, frequência de chamadas ou intensidade da cobertura;
- Desempenho de vendas, desempenho de linhas relacionadas, perspectiva de crescimento, habilidade para penetrar contas, acesso no alcance de mercados-alvo/indivíduos;
- Força da administração, planejamento, número de empregados, orientação de mercado, direção estratégica, anúncios e programas de promoção de vendas, programas de treinamento, boa vontade em permitir a participação de fornecedores, programas de compensação de vendas;
- Equipamentos e facilidades, transporte/métodos de entrega e registro, estoque, tipo e tamanho, mínimos de estoque: estoque seguro, nível de serviço;
- Habilidade de manejar carregamentos de forma eficiente, procedimentos de pedido e pagamento, serviços de instalação e conserto, trabalho de pós-venda, qualidade dos programas de demonstração, boa vontade de empenhar recursos para linhas ou marcas individuais, boa vontade de compartilhar dados, consumidores, força de vendas, estoque, entrega, aceitação de quotas de vendas;
- Aspectos operacionais e logísticos.

Nesta etapa poderão ser construídos contratos junto aos membros do canal selecionados de acordo com os critérios apresentados. Para Neves (2004), os contratos escritos ou outros tipos (por exemplo, acordos orais) com os parceiros no canal, por vendas em transações de mercado ou outras formas. Para tal autor, outros aspectos incluem ressalvas contratuais contra oportunismo no canal, meios de exercer força, adaptações a mudanças, construções de barreiras a saída, desenho de incentivos e monitoramento. Para este passo é interessante para a equipe de planejamento consultar especialistas (advogados) que podem contribuir para a análise e avaliação.

Na construção de contratos a empresa organizadora de eventos deve considerar as possíveis fontes de conflito, estabelecer formas de minimizar essas fontes e planejar ações para serem desenvolvidas no caso em que os conflitos apareçam. Conflitos são criados quando existem incongruências de papéis, diferenças de percepção, incompatibilidade de objetivos, dificuldades de comunicação e escassez de recursos (BERMAN, 1996). Para resolução conflitos este autor sugere diversos métodos: treinamento, tarefas divididas, estabelecimento de objetivos comuns, comitês de canais de distribuição e comercialização.

6.7.4 - Fase de gestão, monitoramento e revisão

A fase de gestão, monitoramento e revisão dos canais é a última etapa do método apresentado por Neves, Zuurbier & Campomar (2001). Para estes autores, a literatura em canais de distribuição sugere diversas técnicas e habilidades administrativas. Alguns aspectos relacionados à construção de parcerias de sucesso e confiança são destacados. A sugestão dos autores é a utilização de referências e ferramentas das teorias de marketing de relacionamento,

comprometimento e confiança para facilitar a administração de canais. Estes aspectos devem ser incorporados na gestão do plano.

6.7.5 - Ações coletivas na distribuição de eventos

Para Neves (2004, p. 2000) “canais de distribuição é uma área extremamente oportuna para o desenvolvimento de ações coletivas entre empresas”. Empresas podem se unir para compartilhar canais de distribuições para que consigam complementar sua cobertura de mercado além de atingir novos segmentos de mercado (KALOGERAS et al., 2004 em NEVES, 2004). No Quadro 47 tenta-se exemplificar porque pode ser interessante repensar a área de canais de distribuição de eventos com o enfoque de redes de empresas.

Quadro 47 - Enfoque de redes em canais de distribuição de turismo de eventos.

Motivo pelo qual se pode usar o enfoque de redes e ações coletivas em canais de distribuição	Descrição e exemplos do turismo de eventos
Acesso a diferentes segmentos de mercado de ofertas complementares.	Duas empresas organizadoras de eventos ou uma empresa organizadora de eventos juntamente com prestadoras de serviços turísticos que tenham interesses complementares com relação a segmentos de visitantes ou turistas podem compartilhar canais (por exemplo: websites e vendedores) e ambas poderão aumentar vendas com esforço muito menor que se cada uma tivesse que desenvolver independentemente seu canal para o novo segmento buscado.
Fortalecimento dos canais de uma empresa individual.	Uma empresa organizadora de eventos juntamente com prestadoras de serviços turísticos, agentes e operadoras, pode tornar seus canais muito mais atrativos ao consumidor quando combinam ofertas complementares em pacotes de turismo de eventos.
União de esforços de empresas concorrentes para atuação em mercados pouco conhecidos.	Duas empresas organizadoras de eventos concorrentes que não tenham escala e experiência em mercados internacionais podem se unir para abrir mercados internacionais, com <i>joint ventures</i> bem planejadas.
Bloqueio de canais de distribuição para empresas concorrentes.	As distribuições duas ou mais empresas organizadoras de eventos podem atuar em conjunto para dificultar o acesso de novos entrantes nos seus canais.
Ganhos em economia de escala por concorrentes ao explorar melhor os ativos da função de distribuição.	Duas empresas organizadoras de eventos concorrentes podem decidir que ganham ao unir esforços em distribuição (por exemplo: na negociação com interessados, agentes, operadoras) e passam a competir sobre outras variáveis de marketing, tal como projeto de evento ou comunicação.

Fonte: adaptado pelo autor de Neves (2004).

Por fim, Neves (2004) assinala que a questão de canais de distribuição é fundamental, mas tem menor importância no setor de serviços. Cabe ressaltar que no caso da empresa organizadora de eventos os canais podem e muitas vezes devem ser bastante instáveis e flexíveis, dada a característica temporal dos projetos de eventos. Por isso, para que a empresa organizadora de eventos garanta a distribuição de seus eventos, pode ser necessário o desenvolvimento de canais próprios, principalmente com vendedores (para eventos de compra complexa) e páginas de venda na internet devido ao seu baixo custo e investimento necessário. Além disso, ao mesmo tempo em que realiza o processo de planejamento de seus canais, a empresa organizadora deve levar em consideração as demais variáveis do mix de marketing, que estão sendo planejadas concomitantemente.

6.8 - Decisões de comunicação em eventos

Para Kotler (2000, p. 570) “o marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível”. Para este autor as empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Segundo Hoyle (2003), a promoção pode ser definida como o estímulo do interesse por um empreendimento. A campanha promocional pode incluir ampla variedade de ferramentas de marketing ou apenas algumas delas, dependendo de seus produtos e necessidades.

Para Neves (2004) entre as variáveis controláveis do composto de marketing a comunicação, que também é conhecida como promoção, presta o importante papel de informar aos consumidores-alvo a existência de um produto desejado, com determinado preço, disponível em determinado lugar. Contudo, segundo Kotler (2000) para muitas empresas o problema não é comunicar, mas o quê dizer, para quem dizer e com qual frequência fazê-lo. Para que as empresas organizadoras de eventos tomem estas decisões recomenda-se que sejam realizadas as seguintes atividades neste item:

- Tomar decisões de comunicação da empresa (divulgar sua marca e informar sobre serviços prestados), antes (divulgar o evento), durante (informar sobre o evento) e depois do evento (encerrar e avaliar a comunicação do evento).
- Identificar o público alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa, e do evento - antes, durante e depois).
- Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros); tentar atingir um posicionamento e mensagem única do evento ou empresa.

- Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto para o evento e para a empresa.
- Identificar quais as ações que podem ser feitas em conjunto.
- Orçar as ações de comunicação (para os eventos e para a empresa) e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede.
- Indicar como os resultados das comunicações serão medidos (para o evento e para a empresa), para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as ferramentas que geram melhores resultados.

De maneira a constituir o embasamento teórico para as decisões de comunicação na empresa organizadora de eventos, nesta seção estão reunidos os seguintes tópicos: influências sobre a definição do mix de comunicação a ser utilizado; características das principais ferramentas de comunicação de eventos; e por fim, uma sequência de passos para planejamento integrado de comunicações.

6.8.1 - Comunicação de eventos: fatores influenciadores e ferramentas do composto

Propaganda é uma das principais influências sobre a expectativa dos clientes de serviços, incluindo os visitantes do evento (KOTLER, 2000). Para Watt (2004:87) “a propaganda bem direcionada e financeiramente viável pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do evento.

Segundo Watt (2004) uma boa atividade de comunicação tem várias características importantes: divulga o evento, transmite informações sobre detalhes importantes, estimula o

desejo de participar ou comparecer, promove a idéia de que o evento vale a pena, estabelece padrões e incentiva a participação a longo prazo, para eventos futuros; estimula a decisão que transforma o interesse em participação ou comparecimento; promove a imagem e a logomarca do evento; é positiva e interessante para atrair a atenção.

Para atingir estes objetivos a comunicação de marketing desempenha três papéis essenciais: informar, lembrar e persuadir. Quando um evento atende às necessidades dos clientes melhor que os eventos concorrentes disponíveis no mercado, basta à promoção exercer o papel de informar esses clientes. Quando os consumidores já apresentam atitudes positivas sobre o composto de marketing da empresa organizadora de eventos, cabe à promoção, constantemente, lembrá-los (NEVES, 2004). Porém, se há no mercado produtos concorrentes competitivos e não existe uma atitude favorável dos consumidores quanto a sua marca, a promoção precisa utilizar técnicas de persuasão (MCCARTHY & PERREAULT, 1997; KOTLER, 2000).

Para Etzel et al. (2001) o objetivo de uma campanha de comunicação é, em um determinado momento, alterar a localização e a forma da curva de demanda de um produto ou serviço. Dessa maneira, a empresa busca influenciar positivamente a curva de demanda para a direita sem mexer na variável preço, aumentando o volume vendido. Com os esforços de comunicação, a empresa busca reduzir a elasticidade-preço da demanda para os seus produtos.

Para Watt (2004:87) “todavia, grande parte da propaganda é cara, de forma que deve ser feita tendo em mente objetivos específicos e em nível adequado ao evento”. Por isso, a decisão do volume de investimento a ser aplicado em cada ferramenta do composto promocional deve levar em consideração fatores como: natureza do mercado, os canais de marketing e o padrão

de distribuição para o produto, a unidade de decisão de compra, o ciclo de vida do produto e as características dos produtos ou serviços (COBRA, 1992). O Quadro 48 oferece alguns dos fatores que influenciam a determinação do composto de comunicações.

Quadro 48 - Fatores influenciadores das decisões sobre o composto de comunicações

<p>Fatores de Produto/Evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Natureza dos produtos/eventos. - Risco Percebido. - Características, atributos e benefícios. - Quantidade média de compra. <p>Fatores de Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posição no ciclo de vida. - Participação de mercado. - Concentração da indústria. - Intensidade da concorrência. - Perspectivas da demanda. <p>Fatores de Consumidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turistas e visitantes x interessados (patrocinadores). - Número de clientes. - Concentração dos clientes. 	<p>Fatores Orçamentários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros da empresa organizadora de eventos. - Perspectivas tradicionais de promoção. <p>Fatores do Composto de Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço x qualidade relativa. - Estratégia/ estrutura de distribuição. - Ciclo da marca/evento. - Escopo geográfico do mercado.
---	--

Fonte: Elaborado por Neves (2004) a partir de Kotler (2000), Cobra (1992), Etzel et al. (2001) e Jain (2000).

As influências destes fatores nas decisões sobre o composto de comunicações se dão de maneira peculiar no caso de eventos. O Quadro 49 mostra as relações entre as características dos fatores e as decisões de comunicação nas empresas organizadoras de eventos.

Quadro 49 - Fatores de influência e decisões de comunicação

Fatores	Decisões de comunicação
Prontidão para a compra	- De acordo com o estágio em que o visitante ou turista se encontra no processo de compra uma ferramenta promocional terá maior ou menor influência.
Espaço geográfico do mercado	- Quanto maior geograficamente for o mercado de visitantes e turistas, maior deverá ser a ênfase em propaganda.
Concentração de mercado	- Quanto maior for o mercado de visitantes e turistas a serem atraídos para o evento, maior será o uso de ferramentas de comunicação de massa.

Continua.

Conclusão.

Fatores	Decisões de comunicação
Tipo de cliente/ intermediários	<ul style="list-style-type: none"> - Este tipo de cliente (agências de turismo, operadoras, empresas prestadoras de serviços de turismo, lojas entre outros) justifica estratégia de empurrar (<i>push</i>). - Esta estratégia visa incentivar o nível seguinte do canal de distribuição a comprar o produto. - A estratégia de empurrar, geralmente, envolve muitos investimentos em venda pessoal e promoções de vendas, como concursos entre o pessoal de vendas e apresentações comerciais em eventos. - Para atender aos clientes intermediários a empresa organizadora de evento gasta mais com (ordem decrescente de gastos): vendas pessoais, promoção de vendas, propaganda e relações públicas.
Tipo de cliente/usuários finais	<ul style="list-style-type: none"> - Este tipo de cliente exige uma estratégia de puxar (<i>pull</i>). Busca-se motivar os potenciais visitantes e turistas a pedir o produto aos intermediários. - Essa estratégia exige maciços investimentos em propaganda e promoção de vendas, como prêmios, ingressos gratuitos ou eventos pré-evento principal. - Para atender aos clientes finais a empresa organizadora de evento gasta mais com (ordem decrescente de gastos): promoção de vendas, propaganda, vendas pessoais e relações públicas.
Canais de marketing	Quando o evento é distribuído por meio de operadoras a empresa organizadora de eventos pode ser forçada a despender mais recursos em promoção comercial.
Ciclo de vida do produto	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidade pode ser mais eficaz na fase de desenvolvimento do produto, enquanto na fase de crescimento e maturidade, a propaganda apresenta maior eficácia e, por fim, na fase de saturação e declínio, a promoção de vendas é mais indicada. - Em termos ideais este esforço deve acontecer por um período de alguns meses, atingindo o pico um pouco antes do evento. A divulgação antecipada permite que participantes e expectadores em potencial façam reserva em suas agendas e evitando possíveis conflitos com atrações concorrentes. - O transcorrer ou final do evento pode ser uma boa oportunidade para a venda do próximo evento, com apresentação de vídeos da próxima localidade onde será realizado, sorteio de inscrições gratuitas entre outros. - O final do evento tende a ter número reduzido de pessoas, por isso deve-se realizar promoção de atividades que incentivem a participação até o final como: homenagens e premiações, sorteios, loterias de números, exibições de vídeos do evento, com entrevistas e algumas situações descontraídas, senhas de inscrição gratuitas para o próximo evento, anúncio de estratégias ou mudanças organizacionais importantes, competição especial entre outras.
Eventos de massa	A ferramenta mais eficaz é a propaganda, seguida pela promoção de vendas.
Evento complexo/ industrial	A venda pessoal é mais eficaz.
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> - Constitui um importante influenciador. Um orçamento reduzido pode limitar as opções que a empresa organizadora de eventos dispõe para seu esforço promocional. - Esta dificuldade pode ser superada com a promoção do evento via canais gratuitos (jornais, revistas e sites patrocinados) que tem interesse em notícias.

Fonte: elaborado a partir de Kotler (2000); Jain (2000); Matias (2001); Etzel et al., (2001); Hoyle (2003); Neves (2004) e Watt (2004).

Portanto, as decisões de comunicação do evento são influenciadas por diversos fatores, por isso deve-se ter em mente os principais objetivos da comunicação, o tipo de evento e o público e para definição da mensagem e das ferramentas que serão utilizadas no *mix* ou composto de comunicação. Estas ferramentas são tratadas a seguir.

Segundo Hoyle (2003) há muitas ferramentas a ser consideradas em uma campanha promocional. Entre elas, temos as seguintes: cartas, volantes, livretos, inserções em malas diretas, propaganda, cartazes, discursos, cartões postais, demonstrações de rua, comerciais de rádio e TV, anúncios de serviço público, e-mail, serviços de listas e comércio eletrônico, quadros de aviso na instalação anfitriã, anúncios em ônibus e metrô (internos e externos). Kotler (2000) oferece no Quadro 50 uma estrutura que divide estas ferramentas em: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto.

Quadro 50 - Plataformas comuns de comunicação.

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Vendas Pessoais	Marketing Direto
<ul style="list-style-type: none"> - Anúncios (TV, Rádio) - Anúncios (impressos e eletrônicos) - Embalagens Externas - Encartes de Embalagem - Filmes - Manuais e Brochuras - Cartazes e Folhetos - Catálogos - Outdoors - Painéis - Displays no ponto-de-venda - Material áudio visual - Símbolos e Logotipos - Fitas de Vídeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Concursos, jogos, loterias e sorteios - Prêmios e presentes - Amostragem - Feiras setoriais - Exposições - Demonstrações - Cupons - Reembolsos parciais - Financiamento a juros baixos - Concessões de troca - Programas de Fidelização 	<ul style="list-style-type: none"> - Kits para imprensa - Palestras - Seminários - Relatórios anuais - Doações - Patrocínios - Publicações - Relações com a comunidade - Lobby - Mídia de identificação - Revista ou jornal da empresa - Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentações e vendas - Reuniões de vendas - Programas de incentivo - Amostras - Feiras e exposições 	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogos - Malas diretas - Telemarketing - Vendas eletrônicas - Vendas por meio da televisão - Mala direta via fax - E-mail - Correio de voz

Fonte: Kotler (2000).

De acordo com o apresentado por Kotler (2000), os fatores que influenciam as decisões de comunicação irão determinar o mix de comunicação escolhido. Contudo, este autor também afirma que cada ferramenta promocional tem seus próprios custos e suas próprias características exclusivas que também determinam a sua escolha. Para embasar esta escolha, trata-se no Quadro 51 das características de cada grupo de ferramentas de comunicação de marketing.

Quadro 51 - Ferramentas de comunicação e suas características

Ferramentas	Características
Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação pública: confere certa legitimidade e caracteriza oferta padronizada. Como é transmitida a mesma mensagem para todos os possíveis visitantes e turistas o motivo do comparecimento será compreendido publicamente. - Penetração: a propaganda permite que a mensagem seja repetida e permita comparação com os concorrentes sobre tamanho poder, sucesso e do evento. - Aumento da expressividade: coloca em cena a empresa e seus eventos por meio do uso artístico da impressão, do som e da cor. - Impessoalidade: não obriga o público a prestar atenção e nem a responder. - Tem capacidade de atingir um grande grupo de clientes a um custo relativamente baixo. - Oferece alta capacidade de controle sobre a mensagem final. - Não possibilita avaliação precisa dos resultados (não fecha vendas). - Não consegue se adaptar ao que o consumidor deseja ou precisa ouvir.
Promoção de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação: chamam a atenção e geralmente oferecem informações que podem levar o visitante ou turista ao evento. - Incentivo: incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor. - Convite: constituem um convite especial para a compra do evento imediatamente. - Pode ser avaliada objetivamente. - Oferecem um suporte para o processo de vendas. - Permitem maior controle. - Serve para neutralizar propaganda e promoção de vendas da concorrência. - Ajuda a reforçar a propaganda.
Relações públicas e assessoria de imprensa	<ul style="list-style-type: none"> - Concentra-se nos relacionamentos criados entre uma organização e seus vários públicos (fornecedores, membros do canal de distribuição, funcionários, acionistas e a população em geral) - Alta credibilidade: matérias e artigos sobre o evento em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que anúncios. - Possibilidade de pegar os compradores desprevenidos: a atividade de relações públicas pode atingir clientes potenciais que preferem evitar vendedores e anúncios. - Dramatização: com o trabalho de relações públicas a empresa ou evento pode se tornar mais concreto para o visitante, turista ou interessado. - Responsável pelo oferecimento de Kits e notícias para imprensa (press releases): fotografias, fact sheets, texto editorial; informativo interno da empresa, busca de patrocínio de eventos, ganchos de notícias, audiovisuais diversos; palestras, seminários e entrevistas coletivas, fichas técnicas entre outros.
Continua.	

Conclusão.

Ferramentas	Características
Vendas pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Serve para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo à ação. - Interação pessoal: implicam em um relacionamento imediato e interativo entre duas ou mais pessoas. Cada uma pode observar as reações bem de perto. - Aprofundamento: as vendas pessoais permitam que surjam todos os tipos de relacionamento. Os vendedores geralmente sabem de cor os interesses e necessidades de seus clientes. - Resposta: as vendas pessoais fazem com que o comprador se sinta de certa maneira obrigado a comprar após ouvir a argumentação do vendedor.
Marketing direto	<ul style="list-style-type: none"> - Privado: a mensagem normalmente é dirigida a uma pessoa específica. - Personalizado: a mensagem pode ser preparada para atrair a pessoa a quem é endereçado. - Atualizado: a mensagem pode ser preparada rapidamente. - Interativo: a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa.

Fonte: Kotler (2000); Watt (2004); Neves (2004); Hoyle (2003).

Para Watt (2004, p. 88) com relação aos eventos: “será necessário pagar por alguma divulgação, mas sempre há formas de se obter publicidade por pouco ou nenhum custo”. Jornais, revistas, *websites* e outras mídias estão interessadas em notícias para publicação. Por isso, devem ser elaboradas notas à imprensa com conteúdo interessante para aumentar as chances de serem publicadas. Oferecer entrevistas coletivas e oportunidades fotográficas para os meios de comunicação, principalmente para a divulgação do patrocinador.

Por fim, observando-se os objetivos da comunicação, seus fatores de influência e as características das ferramentas que poderão formar o composto de comunicação da empresa organizadora de evento e de seus eventos realizados, deve-se passar ao desenvolvimento do planejamento da comunicação. Para isso, pode-se utilizar o “método de planejamento integrado de comunicações” presente no trabalho de Kotler (1997).

6.8.2 - Planejamento integrado de comunicações

Kotler (1997) desenvolve um modelo genérico de oito etapas com atividades que devem ser realizadas para o planejamento para comunicações. Para tratar com as especificidades

apresentadas no trabalho de marketing da empresa organizadora de eventos, este modelo é incrementado neste trabalho, com a contribuição de autores que tratam do turismo de evento. Cada uma destas etapas é tratada nos itens a seguir.

Identificar o Mercado-Alvo da Comunicação. Deve-se iniciar o processo tendo em mente um público-alvo bem definido: turistas, visitantes, pessoas que decidem ou influenciam, intermediários, interessados na realização do evento. Esta atividade define as influências fundamentais vindas dos clientes para as decisões do comunicador sobre o quê, como, quando, onde, e para quem transmitir a mensagem. Hoyle (2003) oferece no Quadro 52 algumas possíveis respostas que podem ajudar a definir o público-alvo da empresa organizadora de eventos.

Quadro 52 - Características do público-alvo de eventos.

Quem?	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência nacional, regional, estadual, local - Disciplinas e interesses da audiência - Conscientização da audiência sobre a natureza do evento - Nível de experiência (de novato a especialista)
--------------	--

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Hoyle (2003).

Ainda segundo Kotler (2000) é importante que se conheça a imagem do público alvo sobre a empresa organizadora de eventos ou dos eventos realizados por ela. Para isso devem ser realizados os seguintes passos:

- Passo 1 – Criação do questionário: deve basear-se no desenvolvimento de um conjunto de dimensões ou atributos para avaliação da empresa ou do evento de acordo, por meio de uma escala bipolar de cinco ou sete pontos. Podemos citar como exemplos de atributos e escalas de um evento: atendimento pessoal (escala: de impessoal até cordial); impressão sobre as instalações físicas (escala: de ultrapassadas até modernas); comodidade com a disponibilidade de serviços (escala: abaixo das expectativas até

acima do esperado); tamanho (escala: pequeno até grande); orientação (orientado para lazer até trabalho);

- Passo 2 – Coleta de dados: as respostas dos participantes dos eventos devem ser coletadas com tomando-se as seguintes precauções: o objetivo deve ser um número entrevistados estatisticamente satisfatório; os entrevistados devem ser abordados aleatoriamente no evento (disponível em HAIR JR., 1998);

- Passo 3 – Análise dos dados: cada opinião sobre as características do evento deverá constituir o cálculo de uma média que poderá ser representada segundo a Figura 23.

Figura 23 - Imagens (diferencial semântico) de três eventos.

Fonte: adaptado pelo autor de Kotler (2000).

Com a verificação do resultado da média pode-se traçar uma linha de perfil do evento na visão do cliente. O evento “A”, por exemplo, pode ser considerado um evento impessoal, moderno, que oferece pouca comodidade, pequeno e orientado para o lazer. Observando-se ainda as variações de opiniões ao redor da linha média encontrada, pode-se verificar se a imagem da empresa é específica (pequena variação das notas individuais ao redor da média) ou difusa (grande variação das notas individuais ao redor da média). Algumas empresas preferem ter uma imagem mais difusa com vistas a atrair diferentes tipos de clientes, principalmente utilizada como suporte para estratégias de baixo custo. Outras preferem ter

uma imagem bem definida, principalmente utilizada como suporte para estratégias de diferenciação em nicho.

Kotler (2000) lembra que a organização do evento precisa definir se tem uma imagem desejada diferente da atual. A partir desta definição podem-se desenhar objetivos de comunicação mais adequados as necessidades da empresa ou do evento.

Determinar os Objetivos da Comunicação. Em seguida à determinação do mercado-alvo e suas percepções é importante determinar qual a resposta esperada pelo público para o qual se destina a comunicação. O objetivo pode ser: infundir alguma coisa na opinião (por exemplo: convicção, conhecimento ou preferência) de visitantes e turistas novos ou atuais; mudar atitudes destes clientes; oferecer mais conhecimento sobre o evento a quem já o conhece; fazer o cliente agir (viajar, comprar ingresso - “últimos ingressos”); criar simpatia com o evento; ajudar na decisão de compra; provocar curiosidade sobre o evento. Portanto, a partir do objetivo deverá construída a mensagem. Estes objetivos e metas são tratados com detalhes na seção 6.4.

Desenhar a Mensagem. Nesta etapa para o desenho de cada mensagem deve-se buscar: despertar Atenção, desenvolver Interesse, estimular o Desejo e levar à Ação (modelo AIDA). Ainda para a confecção da mensagem deve-se decidir sobre: o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizer com eficiência (estrutura da mensagem), como dizer através da simbolização (formato da mensagem) e quem deveria dizer (fonte).

Por fim, pode-se criar ou avaliar as mensagens de acordo com: simplicidade (evitar rebuscamento que prejudique a compreensão), objetividade (mostrar um objetivo definido),

relevância (o conteúdo deve ser importante), a coerência (manter combinação correta entre o que se diz, quem e como se diz) e empatia (identificação pessoal entre mensagem e segmento alvo). (modelo SCORE)

Quadro 53 - Questões de marketing para desenvolvimento de mensagens

Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatize os benefícios - Descreva as razões mais importantes para os eventos - Utilize abordagem pessoal - Apele para as necessidades
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> - Programações/padrões do mercado - Horário do dia - Dia(s) da semana - Época do ano (sazonalidade)
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividade do programa - Conveniência - Acessibilidade de viagem - Disponibilidade de apoio local
O quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Explique o propósito do evento - Determine e crie expectativas - Priorize e identifique as características do programa - Analise os princípios de “quem?”

Fonte: Hoyle (2003).

Para Hoyle (2003) para o desenho da mensagem da comunicação devem ser respondidas as questões que estão no Quadro 53. Com estas respostas oferecidas pelo autor e outras possíveis respostas, pode-se pensar de maneira abrangente sobre as necessidades de comunicação de um evento.

Selecionar os Canais (Ferramentas) de Comunicação. Os principais canais de comunicação disponíveis para a transmissão da mensagem desenhada são: a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas, vendas diretas e marketing direto. Estes canais devem ser selecionados de acordo com a sua adequação à mensagem e verificando-se suas características descritas na seção 6.8.1 deste capítulo.

Estabelecendo o Orçamento para a Comunicação. A definição do orçamento pode ser tarefa difícil para as empresas organizadoras de eventos. Frequentemente se gasta muito menos que o necessário ou perde-se com excesso de comunicações. Os métodos mais comuns para a realização do processo de orçamento são: disponibilidade de recursos da empresa; porcentagem fixa sobre vendas; paridade competitiva (investe-se o mesmo que os concorrentes diretos); e objetivo-tarefa (com base nos objetivos que se deseja atingir, tarefas necessárias e necessidade de investimento).

O recurso definido para a comunicação do evento e empresa organizadora de eventos deve ser dividido pelas ferramentas de comunicação, listadas no item 6.8.1, dependendo do tipo de cliente do evento (interessados – financiadores, patrocinadores, doadores, empresas promotoras; visitantes; e turistas), do tipo de evento, da estratégia da empresa, do ciclo de vida do evento, do estágio dos consumidores em relação ao período de realização do evento, entre outros. Mais detalhes sobre as formas de orçamento e suas ferramentas são apresentados no capítulo 6.11 desta dissertação.

Mensurar os Resultados da Comunicação. Esse último estágio é muito importante para as empresas organizadoras de eventos aperfeiçoarem suas decisões de comunicação. Todas as experiências de comunicação devem ter seus resultados medidos, o impacto no público-alvo (quantos lembram, viram, se tomaram e quais ações), e seus custos e seus resultados em vendas (relação custo/benefício) avaliados. A mensuração das ações de marketing e a gestão e coordenação são tratados em mais detalhes nas seções 6.11 e 6.12 desta dissertação.

6.8.3 - Ações coletivas e parcerias em comunicações de eventos

Com base em Neves (2004) nesta seção são definidas ações que empresas do setor de turismo de eventos podem fazer conjuntamente e devem entrar no planejamento e gestão estratégica de marketing da empresa organizadora de eventos. Estas ações podem ser vistas no Quadro 54.

Quadro 54 - Algumas oportunidades para o uso de ações coletivas em eventos

Ações	Descrição
Propaganda conjunta	- A empresa organizadora de eventos pode realizar propaganda em conjunto com as empresas prestadoras de serviços do turismo (meios de hospedagem, meios de transporte, serviços de alimentação entre outras). Isto, pois estas empresas pertencem à mesma indústria e têm o mesmo mercado alvo.
Propaganda coletiva para crescimento do mercado como um todo	- Empresas que atendem ao turismo de eventos podem alocar parte da verba como verba a ser gasta para o aumento da participação de visitantes e turistas, assim todas as empresas participantes se beneficiem. Isto geralmente já é feito em parte pelo C&VB da localidade, com a contribuição das organizações, mas pode ser feito também por um grupo composto de empresas parceiras da empresa organizadora de eventos que se beneficiarão com a vinculação de seus serviços à promoção do evento.
Promoção de Vendas Casada	- Na compra do evento leva-se, por exemplo, um pacote completo de turismo. - Pode também ser estabelecido um concurso conjunto entre a empresa organizadora do evento e as empresas prestadoras de serviço de turismo.
Relações Públicas	- A empresa organizadora de eventos pode compartilhar ou unir as infra-estruturas de relações públicas com outras empresas ou organizações interessadas no evento. Dessa forma elas estimulam o desenvolvimento do mercado como um todo.
Desenvolvimento de <i>Lobby</i>	- Empresas do turismo de eventos podem trabalhar em conjunto para o conhecimento e formação de opinião pública favorável à realização do evento.
Participação conjunta em feiras e eventos	- A empresas e organizações do turismo de eventos podem compartilhar estandes, áreas comuns de exposição em feiras internacionais de empresas organizadores de eventos.
Compartilhar Força de Vendas	- Empresas não-concorrentes que atendem ao turismo de eventos podem compartilhar ou unir as forças de vendas para a divulgação do evento e pacote turístico associado.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004)

Por fim, deve-se ter em mente que ao determinar qualquer abordagem promocional o processo deve passar por uma análise minuciosa da audiência, do produto e dos ativos intrínsecos do evento ou do produto que desejamos promover (HOYLE, 2003).

6.9 - Decisões de força de vendas e captação de eventos

Para Watt (2004, p. 92) “todos os funcionários envolvidos no evento são responsáveis pela sua venda”. Contudo, nesta etapa do método tratam-se das decisões da força de vendas como estrutura da empresa organizadora que tem a função de vender ou captar eventos. Esta estrutura, composta por pessoas e equipamentos, tem como foco o atendimento das necessidades e desejos dos grupos de “interessados” na realização do evento: patrocinadores (geralmente empresas privadas), doadores, organizações promotoras, associações de diversos tipos, sociedades, comunidade local, órgãos públicos, empresas industriais, formandos entre outros.

Estes grupos de clientes aplicam seus recursos ou ajudam a captar recursos para a realização de eventos de acordo com suas necessidades e interesses. Apesar destes grupos de clientes terem objetivos e características bastante diferentes, podem ser vistos como pela empresa organizadora de eventos como “compradores industriais”. Ou seja, estes clientes são compradores ou apoiadores de um projeto que gera um produto complexo e que por isso, necessitam de um esforço especial do marketing da empresa organizadora de eventos.

Para que seja realizado o planejamento da força de venda de projetos de eventos da empresa organizadora de eventos, definindo suas atividades, organização (critérios de atuação), implementação (recursos humanos em vendas) e controle, recomenda-se que sejam realizadas as seguintes atividades:

- Fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas de projetos e do evento e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho.

- Definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes “interessados” em projetos de eventos (estratégia).
- Estruturar ações com organizações turísticas, concorrentes e com outras empresas que atuam no turismo, com vistas à captação de eventos.
- Delimitar áreas de atuação dos vendedores da empresa organizadora de eventos, direcionando seus esforços, estabelecendo equipe de apoio na empresa.
- Definir o número ideal de vendedores para a empresa e para o evento e, por fim, estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração).
- Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas que são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho.
- Fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos.
- Orçar gastos para implementação das ações definidas no plano da força de vendas.

O método genérico utilizado para a definição da estrutura de planejamento de vendas para a empresa organizadora de eventos apresentada nesta etapa é da autoria de Castro & Neves (2004). Este método e as contribuições de outros autores como Martin (2002), Matias (2001), Watt (2004) e Hoyle (2003) definem as bases para as decisões e o planejamento de vendas da empresa organizadora de eventos. Este novo método também possui quatro fases:

- Fase 1 – Estratégias e etapas para captação de eventos: definição do papel estratégico de vendas na empresa organizadora de eventos, no composto de marketing do turismo de eventos, considerando o conceito de redes de turismo de eventos.
- Fase 2 – Organização da captação de eventos: definição de quotas e objetivos; análise representante *versus* empregado; especialização; tamanho da equipe; delimitação de territórios de venda; estabelecimento de níveis hierárquicos de controle gerencial; definição do papel do gerente.

- Fase 3 – Recursos humanos em vendas ou captação de eventos: recrutar e selecionar; treinar; motivar; remunerar.
- Fase 4 – Controle em vendas e captação de eventos: avaliação de resultados; auditoria de captação.

Estas fases para o planejamento da força de vendas e captação de eventos são detalhadas a seguir.

6.9.1 - Fase 1: estratégias e etapas para captação de eventos

O planejamento da variável de marketing de vendas e captação de eventos, assim como das outras variáveis do marketing da empresa organizadora de eventos, é influenciado principalmente pelas escolhas estratégicas da empresa organizadora sobre quais (ou qual) tipos ou segmentos de eventos ela deve concentrar suas energias para captar e realizar. Com a determinação dos segmentos de eventos a serem atendidos, podem ser determinados quais são os tipos de clientes “interessados” que serão contatados pela força de vendas e captação de eventos. Estes clientes, por sua vez, podem ter diversos papéis com relação ao evento que influenciam diretamente as formas de vendas ou captação de recursos.

A captação de eventos tem sido tratada na literatura de eventos como uma atividade da empresa organizadora que é realizada por meio de três estratégias diferentes de acordo com o tipo de evento e papel do cliente (MATIAS, 2001; MARTIN, 2002; WATT, 2004; e HOYLE 2003). A primeira delas é a de “atração” de eventos existentes (geralmente maiores ou mais importantes) para a cidade onde ela se localiza ou deseja realizar um evento, freqüentemente com objetivos turísticos. Esta atração geralmente é realizada em parceria ou colaboração com

alguns tipos de agentes “interessados” na realização do evento: associações, órgãos públicos, federações esportivas, empresas de transporte e hospedagem, *Conventions and Visitors Bureau* entre outras. Exemplos comuns de eventos gerados por meio deste tipo de captação são: Jogos Olímpicos, Copa do Mundo, Campeonatos Mundiais de Atletismo, congressos e feiras internacionais entre outros.

A segunda estratégia de captação de eventos é de “criação” de novos eventos por meio da proposição de projetos para ou em conjunto com “interessados” como associações de classe, associações atléticas universitárias, órgãos públicos, museus, teatros, empresas industriais ou grupos de empresas de um setor. Exemplos de eventos geralmente gerados por meio deste tipo de captação são: congressos, simpósios, festas universitárias, apresentações musicais e culturais, eventos promocionais de empresas, feiras de comércio entre outros.

A última estratégia de captação é a de “busca de projetos sob encomendas” que são geradas por um número relativamente grande de eventos que ocorrem mais frequentemente em uma mesma localidade, geralmente onde está sediada a empresa organizadora de eventos. Exemplos de eventos geralmente gerados por meio deste tipo de captação são: formaturas, casamentos e festas de aniversário. Estes tipos de eventos, apesar de não gerarem grandes demandas para o turismo de eventos (portanto, não são focos principais desta dissertação), podem ser importantes fontes de receitas para as empresas organizadoras de eventos.

Segundo Martin (2002) e Hoyle (2003) a captação de eventos envolve:

- Conseguir que a próxima edição de evento já realizado, seja realizada na cidade onde está a empresa organizadora de eventos ou, por exemplo, em localidade turística desejada;

- Obter a aprovação da entidade de classe nacional ou outra organização que queira promover um evento, para a realização de um novo evento pela empresa organizadora de eventos.
- Obter credenciamento com um dos fornecedores oficiais (como o hotel ou a agência de viagens oficial) para a realização da próxima edição ou do evento que acontecerá pela primeira vez.
- Buscar contatos em organizações como comissões de formatura ou centros universitários para promoção conjunta de festas e shows;
- Buscar empresas que desejem expor sua marca no evento, para patrocinarem o evento ou parte dele;
- Procurar doadores de recursos que possam colaborar com eventos existentes ou em processo de criação.

6.9.1.1 - Etapas para a captação de eventos

Quanto maior é a importância e a abrangência do evento, maior deverá ser a antecedência necessária para a captação, além da periodicidade e do rodízio de continentes ou regiões que alguns eventos possuem (MARTIN, 2002). Geralmente a preparação para a captação de evento leva de um a três anos (MARTIN, 2002). Segundo Villela (2000:11) a captação de eventos que deve ser “é um investimento focado, dirigido, que se planeja e estruturado, tem grandes chances de sucesso graças às maravilhas que o Brasil oferece com lazer.”

As etapas para captação de eventos pode ser diferentes, de acordo com o tipo de eventos, mas podem ser estruturadas, com base no “Manual de Captação de Eventos” da EMBRATUR

(1995) e em outras referências (MATIAS, 2001; HOYLE, 2003; WATT, 2004) de acordo com as etapas que estão no Quadro 55.

Quadro 55 - Etapas para a captação de eventos

Etapas da Captação	Atividades
Identificação e Definição de clientes ou eventos potenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em eventos (principais ou derivados) de interesse futuro da empresa organizadora de eventos para captação de interessados. - Identificar os interessados em novos eventos. - Identificar os interessados em eventos realizados anualmente. - No caso de associações ou entidades de classe o cliente foco é a comissão organizadora do evento. - Outros tópicos tratados na seção 6.2.
Avaliação do destino ou estrutura da localidade	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar infra-estrutura da cidade: verificar todos os fatores que permitem a realização do evento (comunicações, acessibilidade de transporte, capacidade e disponibilidade dos centros de convenções e outros espaços de eventos, estrutura aeroportuária e capacidade dos meios de hospedagem). - Verificar do nível de interesse demonstrado pela cidade na captação. - Levantar a atratividade da cidade: atrativos capazes de motivar os visitantes e turistas do evento. - Levantar resultados de experiências anteriores: verificação de resultados com eventos do mesmo tema e porte já realizados no destino ou localidade. - Número e disponibilidade de fornecedores de espaços para eventos, serviços de alimentação, decoração, estrutura multimídia entre outros. - Avaliar prestígio e importância da associação local: número de associados, força política, nível de organização e empenho na captação. - Outros tópicos tratados na seção 6.2 e 6.3.
Estruturação de parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos objetivos conjuntos entre organizações interessadas no evento e a empresa organizadora de eventos. - Formalização de contrato entre a entidade que promove o evento e a empresa organizadora de eventos.
Definição da estratégia de atuação	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar quais são as empresas que concorrerão, suas vantagens e desvantagens de acordo com o exigido pelos contratantes do evento. - Avaliar quais são as cidades que concorrerão, suas vantagens e desvantagens de acordo com o exigido pela entidade promotora. - Estabelecer estratégia de sensibilização dos membros votantes. - Estruturar a candidatura, com a preparação de linha de argumentos e razões técnicas, científicas, culturais, econômicas e políticas que justificarão a candidatura. - Avaliar o significado e o retorno do evento para o mercado local e possível repercussão internacional. - Definir o mix de promoção da candidatura e escolher a forma de apresentação.
Preparação do kit de candidatura ou projeto do evento	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar projeto com clareza e em consonância com estratégias e necessidades dos contratantes ou entidades promotoras. - Observar regras e exigências do contratante e entidades promotoras. - Justificar o interesse e o potencial (técnico, profissional, científico e social) da cidade e de todos os membros envolvidos na captação do evento.
Continua.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar e apresentar estudo de viabilidade econômica considerando-se: previsão

Etapa da Captação	Atividades
Conclusão.	<p>de receitas e despesas com cronograma financeiro e projeções; fontes de recursos principais e secundárias, recursos públicos e privados; incentivos fiscais oferecidos; parceiros envolvidos e aporte de recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anexar material promocional e informativo (vídeos, fotografias, panfletos etc – com apoio do CV&B) sobre a cidade ou local do evento e sua indicação como melhor escolha. - Relatar com detalhes a infra-estrutura hoteleira da cidade com: capacidade, tarifas, estrutura, serviços, distâncias entre local de eventos e os terminais de transporte. - Informar sobre atrações turísticas da cidade e arredores, além da experiência profissional e qualificação técnica do <i>trade</i> turístico, relacionando roteiros pré, durante e pós-evento; - Promover a inspection visit, prova de cardápio, visita ao local do evento pela entidade promotora ou outros tipos de interessados, quando a captação assim o exigir.

Fonte: elaborado pelo autor com base em EMBRATUR (1995); Matias (2001); Hoyle (2003); Watt (2004).

Para a EMBRATUR (1995:8) a captação de eventos internacionais e nacionais pode ser considerada “conjunto de ações em parceria que visam a conquista para a cidade, de eventos que já se realizam periodicamente pelo Brasil, Continente das Américas e pelo Mundo em sistema de rodízio”.

Segundo Martin (2002) a captação eventos grandes ou internacionais pode durar vários anos. As etapas para isso vão desde a pesquisa dos eventos com potencial de serem captados, até a confirmação da escolha da cidade onde será realizada a próxima edição. Para esta autora a captação de eventos, internacional ou nacional, quando é efetuada pelas associações de classe representativas do segmento econômico ou profissional pode envolver questões políticas. Dessa forma, para a captação é indispensável a formação de parcerias que podem ser feitas com as seguintes organizações:

- Entidade de classe nacional ou estadual: decide onde serão os próximos eventos. Pode haver interesse em trazer o evento para a cidade sede do “braço” da entidade de classe nacional.

- ICCA (*International Congress and Convention Organization*): entidade internacional que pode ajudar no credenciamento da empresa organizadora de eventos e na captação de eventos dado que possui conhecimento e ligação com mais de oitocentas empresas em oitenta países.
- *Conventions Bureau*: ajudam a captar e difundir informações que servem para atração e melhoramento (aumento em número de visitantes e/ou da qualidade dos serviços) de eventos. Também pode atuar como elemento central na coordenação de empresas para aproveitamento de oportunidades de captação de eventos.
- Associação Brasileira Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras (ABRACCEF): sociedade civil sem fins lucrativos que reúne grandes centros de convenções e de exposições do Brasil. Visa à integração e troca de informações desenvolvimento de negócios e para o permanente aprimoramento do setor.
- Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC): sociedade civil sem fins lucrativos ou caráter político partidário. Tem como finalidade congregar, coordenar, orientar e defender os interesses de seus associados, as empresas de serviços especializadas em eventos.

Portanto, a empresa organizadora de eventos deve estabelecer a estratégia e desenvolver sistematicamente as etapas de captação de eventos adequados aos seus objetivos, tipo de evento a ser captado e às características, desejos e necessidades seus visitantes, participantes e interessados.

6.9.2 - Fase 2: organização da captação de eventos

Segundo Neves (2004, p. 204) “organizar a força de vendas significa estabelecer os critérios para a atuação dos vendedores”. Tal autor ainda afirma que o objetivo da organização de vendas é o de permitir a divisão e especialização do trabalho dando maior eficiência ao trabalho de vendas, estabilidade e continuidade. Os tópicos trabalhados dentro de organização de vendas e captação de eventos e seus significados estão apresentados no Quadro 56.

Quadro 56 - Decisões da empresa organizadora em organização de captação de eventos

Decisões de Empresa Organizadora	Descrição da Decisão
1. Determinação de quotas de vendas/captação	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer os objetivos para a equipe de captação e para vendedores que significam o que a empresa espera deles. - Definir quota de captação ou de vendas elevadas, mas não inalcançáveis. - Definir metas quantitativas, complementadas em metas qualitativas (resultados de captação de eventos complexos dependem menos do esforço do vendedor). - Definir metas em atividades administrativas (cadastro de novos clientes ou parceiros) e em outras atividades que permitem captação de eventos no longo prazo. - Definir qual a importância de cada uma das variáveis (número de eventos, volume de recursos, candidaturas realizadas, novos clientes prospectados, número de inscrições, entradas, produtos e pacotes turísticos) no cálculo da meta final. - Calcular alcance da meta por médias simples de alcance dos critérios ou com ponderação por tipo de meta. - Julgar metas em comparação com dados históricos, potencial do território/segmento de evento ou parceria e com base na experiência dos gerentes.
2. Análise do representante <i>versus</i> vendedor contratado	<ul style="list-style-type: none"> - Decidir se a função captação de eventos será uma função interna à empresa (integrada verticalmente), se ela será externa (relação contratual) composta de agentes de vendas/captação ou representantes, ou um misto das duas formas. - Verificar a complexidade e a importância estratégica do tipo de evento a ser captado pela empresa. Quanto maior a complexidade e a importância estratégica, maiores as vantagens de se contratar um vendedor (são mais comprometidos com a empresa, são mais leais, são mais facilmente influenciados, querem progredir dentro da empresa e são mais dispostos a fazer ações não relacionadas às vendas). - Em empresas menores que tem poucos recursos e eventos de captação descomplicada pode-se optar pelos representantes (não representam custos fixos para a empresa, são mais fáceis de substituir, podem não exigir esforços de treinamento, são responsáveis pelos seus resultados e por isso tem suas próprias motivações).
Continua.	

Decisões de Empresa Organizadora	Descrição da Decisão
<p>Continuação.</p> <p>3. Especialização ou estruturação da força de captação</p>	<p>- Decidir especialização da função de captação de acordo com cinco variáveis:</p> <p>(1) Territórios - onde uma determinada área é dividida em territórios de captação. Indicada quando: a empresa é pequena ou tem linhas de eventos simples;</p> <p>(2) Produtos - Força de captação trabalha separadamente com uma linha de evento. Indicada quando: linha de eventos é extensa e diversa, eventos complexos, novos, customizados e de elaboração necessariamente rápida;</p> <p>(3) Clientes - Equipes especializadas em diferentes clientes ou “interessados”. Indicada quando: empresa oferece diferentes produtos para diferentes clientes, ambiente competitivo, entrada em novos mercados;</p> <p>(4) Atividade de vendas - cada grupo se especializa em uma das etapas da captação, por exemplo em prospecção de mercado ou visita a clientes. Indicada quando: cada etapa exige conhecimentos específicos; e</p> <p>(5) Híbrida – pode ser feita com a combinação da forma geográfica com alguma outra variável. Indicada quando: diferentes tipos de atividades de captação requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas.</p>
<p>4. Definição do número de vendedores ou captadores</p>	<p>- Dimensionar a intensidade que será usada na força de captação para que se consiga atingir os volumes de captação e receita procurados.</p> <p>- Avaliar custos envolvidos e nível de necessidade a partir: da capacidade de cada vendedor atual e futura, das metas de atividades de captação da empresa, da capacidade de geração de receita marginal (receita gerada pela adição de um vendedor), nível de períodos anteriores, número de vendedores dos concorrentes e lucro esperado.</p>
<p>5. Definição e alinhamento de território ou áreas de clientes da captação</p>	<p>- Estabelecer os territórios ou segmentos de clientes de atuação da empresa, ou seja, áreas para atuação separada de vendedores/captadores e gerentes de captação ou vendas.</p> <p>- Estabelecer territórios de acordo com a necessidade de cobertura de clientes, de oferecimento de serviços e possibilidades de avaliação e controle.</p> <p>- Estabelecer territórios ou segmentos de clientes com o mesmo potencial de vendas e quantidade de trabalho.</p> <p>- Alinhar (redefinir) territórios ou escopo periodicamente.</p>
<p>6. Estabelecimento de níveis hierárquicos e amplitude de controle gerencial em captação</p>	<p>- Definir a estrutura organizacional de vendas e captação, com o número de níveis hierárquicos e o número de pessoas dentro de cada nível.</p> <p>- Amplitude de controle deve ser menor e o número de níveis hierárquicos maior se o processo de captação for complexo, potencial de lucro alto e vendedores bem pagos e profissionais.</p> <p>- Definir a centralização do controle que ajudará na coordenação e na integração dos esforços de captação ou vendas.</p>
<p>7. O papel do gerente territorial de captação</p> <p>Continua.</p>	<p>- Definir a pessoa de ligação entre o vendedor e a empresa</p> <p>- Definição das atividades necessárias ao gerenciamento de território: alocação dos recursos da força de captação, seleção final de vendedores, treinamento, definição de salário e bônus, determinação de quotas, avaliação e motivação, além da adaptação do programa de captação nacional aos territórios selecionados.</p> <p>- Definir suas atividades com relação às captações especiais ou</p>

Decisões de Empresa Organizadora	Descrição da Decisão
Conclusão.	<p>”KeyCatches”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar estilo necessário: colaboração ao invés de controle, orientação ao invés de crítica, motivação da equipe ao invés de dominação, compartilhamento de informação ao invés de domínio sobre ela e adaptação ao vendedor ao invés de um tratamento indiferenciado.

Fonte: adaptado pelo autor de Castro & Neves (2004) com contribuições dos entrevistados.

6.9.3 - Fase 3: recursos humanos em vendas ou captação de eventos

De acordo com Neves & Castro (2004), as decisões de recursos humanos na captação de eventos devem ter como objetivos a aquisição, desenvolvimento e manutenção de talentos de captação ou vendas na empresa organizadora de eventos de forma motivada. Estas decisões envolvem atividades de recrutamento e seleção, treinamento, motivação e remuneração de acordo com o Quadro 57.

Quadro 57 - Tópicos da gestão de vendas e captação de eventos e atividades a serem realizadas.

Tópicos	Atividades a serem realizadas
Recrutamento e Seleção de Vendedores e Captadores	<ul style="list-style-type: none"> - Definir quem participará do processo - Definir quem terá autoridade de tomar decisões de contratação - Analisar trabalho de vendas e determinar critério de seleção - Realizar análise de cargo, descrição de cargos, descrição das qualificações necessárias, - Atrair de um grupo de candidatos internos e externos - Desenvolver e a aplicar de processos de seleção para avaliar os candidatos por meio de formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências.
Treinamento de Captação	<p>O treinamento serve para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a produtividade através do ensino de habilidades; - Elevar moral: com o treinamento os vendedores ficam mais conscientes do que é esperado deles, diminuindo os hiatos entre expectativa e realidade; - Diminuir a rotatividade: encoraja os vendedores quando as dificuldades começam a aparecer, principalmente os mais jovens; - Melhorar a administração do tempo e do território. - Aumentar o número de novas captações, número de clientes e vendas por tipos de eventos. <p>Deve seguir as atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observar equipe e pesquisar com os clientes os pontos de melhoria. <p>Programas de treinamento podem oferecer:</p>
Continua.	

Tópicos	Atividades a serem realizadas
Conclusão.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento sobre o evento; - Orientação a respeito do setor de turismo de eventos e condições de mercado; - Políticas internas da empresa; - Administração do tempo e territórios de captação; - Aspectos éticos e legais do processo de vendas; e - Processo de vendas (como vender melhor).
Motivação em Captação	<ul style="list-style-type: none"> - Consiste no montante de esforço que um vendedor/captador está disposto a despendar em atividades como visitar clientes, fazer relatórios e prestar serviço pós-vendas; - Identificar o que os captadores valorizam em termos de recompensas; - Relacionar estas recompensas com metas claras de desempenho e atividades necessárias ou recomendadas para atingi-las.
Desenho de planos de Remuneração e Incentivo	<ul style="list-style-type: none"> - Definir incentivos extrínsecos, monetários e não-monetários para a motivação. - Definir situação da empresa organizadora e objetivos de captação para determinar quais aspectos (fáceis de serem compreendidos) serão recompensados. - Definir componentes da remuneração: concursos de captação (estimulam esforço adicional); pagamentos de incentivos (recompensas adicionais para os melhores vendedores – encoraja o sucesso em vendas); comissões (motiva o nível de esforço na captação), salário (motiva atividades não relacionadas à vendas, recompensa experiência e competência) e benefícios (satisfaz necessidade de segurança e ofertas de concorrentes).

Fonte: adaptado pelo autor de Castro & Neves (2004) com base em Matias (2001); WATT (2004).

Portanto, a questão dos recursos humanos na captação de eventos é essencial para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa e da área de captação de eventos. Para ter uma força de captação de eventos adequada aos tipos de eventos, clientes e atividades demandadas por eles e pela empresa, devem ser desenhadas estruturas e atividades efetivas de recrutamento, treinamento, motivação e remuneração. Mais detalhes sobre essas atividades podem ser encontrados na literatura sobre Recursos Humanos.

6.9.4 - Fase 4: avaliação e controle de resultados da captação de eventos

Realizar a avaliação do desempenho de uma equipe de captadores de eventos é um grande desafio, pois não se pode facilmente mensurar quanto do seu resultado foi influenciado pelo

seu esforço e quanto pode ser explicado pelas condições fora de seu alcance. Segundo propõem Castro e Neves (2004) uma análise de captação ou vendas de eventos envolve a coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa, que pode ser feita pela observação evolução temporal dos dados ou diversos cruzamentos possíveis e comparações com fontes de dados internas e externas (ZOLTNER et al., 2001 em NEVES, 2004). Tais autores propõem as diversas variáveis de avaliação do processo de vendas que foram adaptadas para o processo captação e apresentadas no Quadro 58.

Quadro 58 - Medidas complementares para avaliação do desempenho da captação de eventos e venda de serviços.

Fatores de Avaliação de Output (Resultados)	Fatores de Avaliação de Inputs)	Índices Comumente utilizados para se avaliarem vendedores
Pedidos - Número de projetos de eventos. - Número de projetos cancelados. - Clientes - Número de clientes ativos. - Número de novos clientes. - Número de clientes perdidos. - Número de clientes prospectados.	Visitas/contatos - Número de visitas/contatos. - Número de visitas/contatos planejados. - Número de visitas/contatos não planejados. Tempo e Utilização do Tempo - Dias trabalhados. - Visitas por dia. - Tempo de captação <i>versus</i> tempo de não captação. Despesas - Total. - Por tipo. - Como porcentagem das vendas. - Como porcentagem da quota. Atividades: - Cartas escritas para clientes potenciais. - Chamadas telefônicas feitas para clientes. - Número de propostas ou projetos formais desenvolvidos. - Número de encontros com distribuidores e parceiros. - Número de treinamentos desenvolvidos com distribuidores, parceiros ou seus funcionários. - Número de cobranças atrasadas coletadas.	Índices e Despesa: - Índice de despesa de captação: Despesas / Valor da captação - Custo por visita: Custos totais / Número de visitas Índice de Desenvolvidos de Contas e Serviços: - Índice de penetração em clientes: Clientes ativos / Total de clientes disponíveis - Índice de conversão de novos clientes: Número de novos clientes / Número total de clientes - Índice de clientes/parcerias perdidas: Clientes ou parceiros que não contrataram ou apoiaram / Número total de clientes/parceiros - Índice de contratação por cliente: Valor total das contratações / Número total de clientes - Valor do Pedido Médio: Valor das contratações totais / Número total de projetos, propostas ou pedidos. - Índice de cancelamento de pedidos: Número de projetos, propostas ou pedidos cancelados/ Número total de projetos, propostas ou pedidos cancelados. Atividade de Visitas e Produtividade: - Índice de visitas por dia: Número de visitas a clientes e parceiros / Número de dias trabalhados - Índice de visitas por cliente ou parceiro: Número de visitas / Número de clientes - Índice de visitas planejadas: Número de visitas planejadas/ Número total de visitas - Índice de Pedidos por visita: Número de projetos, propostas ou pedidos / Número total de visitas

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Castro & Neves (2004).

Para a avaliação destas variáveis de maneira a verificar um quadro mais abrangente sobre como analisá-las e a partir delas propor programas de ações para a área de captação de eventos, devem ser observadas as características do sistema de planejamento da estrutura de captação com seus objetivos e programas, a evolução da organização frente ao ambiente de eventos e a função da administração de captação e vendas de eventos.

6.9.5 - Ações coletivas em administração da força de captação e vendas de eventos

De acordo com Neves (2004), tal como a área de distribuição a área de administração de captação e vendas de projetos tem excelentes oportunidades de compartilhar esforços com empresas da rede de turismo de eventos.

Tanto os clientes interessados (órgãos do governo, associações, federações esportivas entre outros), como fornecedores do evento (serviço de alimentação, decoração, segurança, limpeza, infra-estrutura entre outros), concorrentes (outras empresas organizadoras de eventos, departamentos de eventos, hotéis e centros de convenções) ou empresas oferecendo produtos complementares (meios de hospedagem e transporte, demais atrativos, entre outros) podem unir a força de vendas ou utilizar a força de captação e vendas de em outros processos. O Quadro 59 apresenta algumas sugestões em que esses processos poderiam ocorrer para ganhos nas empresas da rede de turismo de eventos.

Quadro 59 - Oportunidades para o uso de ações coletivas e o enfoque de redes de turismo de eventos na força de vendas

Ações	Descrição
Empresas com ofertas complementares compartilhar equipe de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Vendedores da empresa organizadora de eventos e de empresas do turismo passam a complementar os <i>portfólios</i> de suas empresas em pacotes turísticos. - Dessa forma, a oferta turística e do evento podem ser vista de forma mais completa, agregando conveniência e experiências ao processo de compra do consumidor. - É crucial gerir o pagamento de comissões de forma cuidadosa, distribuindo bem os resultados entre as duas empresas envolvidas.
Empresas organizadoras concorrentes compartilhar representantes comerciais em mercados ainda não explorados.	<ul style="list-style-type: none"> - Em mercados de eventos internacionais ainda não trabalhados, duas empresas concorrentes podem contratar juntas representantes internacionais para aumentar as chances de sucesso no exterior e diluir riscos.
Empresas não concorrentes (com o mesmo mercado alvo) compartilhar treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas organizadoras de eventos podem fazer treinamentos sobre características dos clientes “interessados”, bem como realizar treinamentos motivacionais, prêmios, dividindo-se os custos com outras empresas - Isto pode ser também uma forma de aumentar a troca de informações entre os vendedores de empresas diferentes participantes do treinamento, possivelmente abrindo oportunidades de vendas e captação de todas as empresas envolvidas.
Empresas não concorrentes compartilhar bancos de dados para visitas	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas organizadoras de eventos pode compartilhar dados de clientes com outras empresas (canais e prestadores de serviço do turismo), desde que dentro dos limites legais e éticos, a fim de aumentar o conhecimento dos parceiros sobre estes clientes.
Empresas prestadoras de serviço e fabricantes compartilham informações e formam uma verdadeira rede de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa organizadora de eventos, outros prestadores de serviços (como banco, seguradoras ou transportadoras) e fabricantes que atendem aos mesmos clientes podem compartilhar informações sobre eles. - A ação coletiva segue o objetivo de aumentar a força da parceria com esses facilitadores, estreitando os laços e formando uma rede.
Empresas não concorrentes trocam informações a respeito de potenciais de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - O estudo do potencial de mercado de alguns eventos pode ser feito em conjunto para facilitar diversas decisões de organização de captação e vendas como definição de número de agentes, alinhamento de territórios/ produtos/ clientes e determinação de quotas.
Empresas não concorrentes formam uma oferta pacote pelo vendedor, tornando-o verdadeiramente um consultor de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Este caso deve ser especialmente aplicado à captação de eventos, dada à necessidade de estruturação de um projeto ou kit de captação completo em termos de características do evento e do turismo desejadas. - As empresas ligadas ao turismo de eventos, ao treinarem em conjunto os vendedores/captadores de eventos e montarem parcerias com outras organizações, podem formar verdadeiros consultores de projetos de eventos. - Uma proposta ou projeto completo, com pacotes turísticos e de serviços pode, desta forma, ser feita por uma rede de captação.

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Neves (2004).

Por fim, procurou-se nesta etapa de planejamento da força de vendas e captação de eventos, reunir e ordenar, conceitos, variáveis, análises e ações para a estruturação desta área como parte do mix de marketing coerente com as outras variáveis: comunicação, projeto/ gestão e distribuição de eventos. Na última etapa da fase de decisões sobre variáveis controláveis, descrita na seção 6.10, serão tratadas as decisões de precificação e financiamento em organização de eventos.

6.10 - Decisões de precificação e financiamento de eventos

O preço está relacionado com as receitas da empresa organizadora de eventos que vêm em sua maioria de patrocínios, expositores e inscrições (FBC&VB; SEBRAE; CTI, 2001). Porém, estas receitas podem vir de diversas fontes que podem ser divididas da seguinte maneira: serviços prestados aos contratantes (estruturação de projetos, captação e implementação e gestão); caixa inicial ou saldo anterior (aporte de capital do proprietário da marca do evento); inscrições, taxas de adesão ou ingressos de visitantes; doações; auxílios governamentais; merchandising; anúncios; cota de patrocínio, apoio e permuta (MATIAS, 2001; MARTIN, 2002; WATT, 2004). Para todas estas fontes de recursos devem ser estabelecidos preços ou valores de cotas que determinem o volume de recursos envolvidos na produção do evento e na remuneração da empresa organizadora.

O preço representa o valor atribuído ao bem ou serviço de uma troca (LAMBIM, 2000). Pode ser também a quantidade de dinheiro e/ ou outros itens com utilidade necessária para se adquirir um produto (ETZEL; WALTKE; STANTON, 2001). Para Lambin (2000) o preço influencia diretamente a demanda, determina diretamente a rentabilidade da atividade e influencia a percepção do produto contribuindo para o posicionamento da marca. Uma estratégia de preços deve respeitar dois tipos de coerência: interna - preço definido deve respeitar as condições de custo e de rentabilidade da empresa, e externa - preço compatível com a sensibilidade dos compradores ao preço e com os preços praticados pela concorrência (LAMBIN, 2000). Na Figura 24 podem ser verificadas as possíveis estratégias de acordo com a qualidade e o preço de um produto: bem ou serviço.

		Preço do produto		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do produto	Alta	1. Estratégia de preço Premium.	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de supervalor
	Média	4. Estratégia de preço excessivo.	5. Estratégia de valor médio	6. Estratégia de valor bom
	Baixa	7. Estratégia de assalto ao cliente.	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

Figura 24 - Nove estratégias de preço qualidade.
Fonte: Kotler (2000).

Para Martin (2002), apesar dos eventos em geral buscarem gerar receita maior do que seus custos em alguns casos pode haver, por influência filosófica, a não necessidade da geração de lucros. Mesmo neste caso de evento a empresa organizadora de eventos deve ter seu serviço remunerado e para isso ele precisa ser precificado. Por outro lado, quando realiza eventos com fins lucrativos, próprios ou contratados, a empresa organizadora pode ser remunerada pelos serviços que presta e também pelos lucros que o evento gera por meio das receitas com o patrocínio, aluguel de espaços, cobrança de ingressos, venda de alimentos, *suvenires* entre outros.

Para as decisões de preços na empresa organizadora de eventos recomenda-se que sejam realizadas as seguintes atividades:

- Definir os objetivos e estratégias da empresa, por tipo de evento, bens e serviços, com relação a preços.
- Definir, de acordo com o tipo de contrato, os preços para os bens e serviços.
- Analisar a demanda nacional e internacional turismo e eventos (por segmento).
- Analisar e controlar os custos dos serviços da empresa e dos eventos.

- Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes em eventos.
- Escolher um método a ser usado na determinação de preços e decisão de que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais, etc.) seriam praticados.
- Elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes.

O método utilizado como base para o desenvolvimento do método de precificação da empresa organizadora de eventos foi apresentado por Kotler (2000). Para utilização pela empresa organizadora de eventos este método foi adequado às formas de receitas das empresas organizadoras de eventos e às influências específicas sobre elas que serão características desta atividade.

6.10.1 - Estabelecimento de preços

Ao estabelecer uma política de preços a empresa organizadora de eventos deve pensar em seis etapas (KOTLER, 2000): (1) seleção do objetivo da determinação de preços, (2) determinação da demanda, (3) estimativa de custos, (4) análise de custos, preços e oferta dos concorrentes, (5) seleção de um método de determinação de preços e (6) seleção do preço final.

Para Martin (2002), o primeiro passo para o estabelecimento dos preços praticados pela empresa organizadora de eventos deve ser o entendimento de todos os serviços e bens que ela pode oferecer aos seus clientes. Em geral, as empresas organizadoras de eventos realizam três tipos essenciais de serviços que podem ser contratados por terceiros ou serem realizados por ela em conjunto ou separadamente:

- Projeto do evento: atividades geralmente desenvolvidas pela força de captação e vendas de eventos com o objetivo de gerar propostas de eventos. Estas propostas podem

ser um produto isolado da empresa organizadora de eventos, mas também podem ser parte do serviço total de captação do evento.

- Captação do evento: atividades que podem incluir ou não a geração do projeto do evento, mas que visa construir uma proposta juntamente com as empresas interessadas, envolvendo inclusive esforço político, que visam à atração de um evento para uma localidade.

- Organização ou implementação: atividades que envolvem a orquestração de funcionários e fornecedores para a implementação do evento, com sua estrutura física (estandes, recepção, bilheterias, palco), decoração, equipamentos necessários (som, iluminação, mídia) entre outros aspectos do evento.

Além dos seus serviços, por meio do evento a empresa organizadora pode comercializar outros produtos: bens – suvenires, presentes, lembranças, alimentação, bebidas; ou serviços: entradas/ ingressos, inscrições, taxas de adesão, espaço para exposição em feiras, transporte, cotas de patrocínio entre outros.

Seleção do objetivo do preço dos bens ou serviços

Para Neves (2004, p. 223), “a decisão de onde a empresa deseja posicionar sua oferta deverá ser o primeiro passo que a empresa adota, pois quanto mais claros os objetivos do plano de marketing, mais fácil será a determinação de preços”. Portanto, antes de determinar o preço a empresa organizadora de eventos deve decidir sobre os objetivos de preços de acordo com os objetos: comissão, serviços (entradas, espaço para exposição em feiras, transporte, cotas de patrocínio entre outros) ou bens (suvenires, presentes, lembranças, alimentação, bebidas entre outros).

Kotler (2000) considera cinco objetivos para a determinação de preço os quais a empresa organizadora de eventos pode adotar de acordo com os bens ou serviços comercializados e principalmente os custos de produção: (1) Sobrevivência: objetivo que deve ser praticado por pouco tempo, quando existe excesso de produção, concorrência intensa ou mudança nos desejos do consumidor e os lucros tornam-se menos importantes que a sobrevivência; (2) Maximização do lucro: escolha de nível de preço que proporciona o máximo de lucro de acordo com a demanda e os custos; (3) Maximização da participação de mercado: com o menor preço possível (pressupondo que os clientes são sensíveis a preço) a empresa busca aumentar o volume de vendas para reduzir os custos unitários e aumento do lucro, fluxo de caixa ou retorno sobre o investimento; (4) Desnatamento máximo de mercado: ocorre com a determinação de preços elevados para extrair o máximo da camada mais alta, antes de baixar preços para atender aos demais níveis; (5) Liderança na qualidade do produto: ocorre quando a empresa busca enfatizar benefícios do produto como economia ou durabilidade, para reduzir a sensibilidade a preços e estabelecer preços maiores; (6) Cobertura parcial de custos: ocorre quando se considera para a determinação dos preços a possibilidade de doações e subsídios que cobrem os custos; (7) Cobertura total de custos: ocorre quando se estabelece o preço com vistas à cobertura de custos, mas sem fins lucrativos; (8) Maximização do uso da capacidade: a empresa oferece preços que atraiam clientes suficientes para encher o local (evento); (9) Preço social: ocorre quando, dadas as rendas variáveis de seus clientes, a empresa adéqua seu preço.

Determinação da demanda

Para Neves (2004) “a determinação de um preço considerando apenas os custos de produção não é suficiente”. Cada preço praticado pela empresa resultará em um diferente nível de demanda e conseqüentemente causará diferentes impactos nos objetivos de marketing de uma determinada empresa (NEVES, 2004).

Para Kotler (2000) em uma situação normal, demanda e preço são inversamente relacionados: quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada. Contudo, pode-se observar que esta relação pode ser mais ou menos inversamente proporcional, devido a diferentes “sensibilidades a preços”, conforme pode ser observado na Figura 24. Traçar a curva da demanda para os produtos da empresa organizadora de eventos pode ajudar a adequar suas políticas de preços.

Figura 25 - Demandas inelástica e elástica
Fonte: Kotler (2000).

A curva da demanda para um produto da empresa organizadora de eventos (bens ou serviços) pode ser feita estimando-se quanto um aumento (ou redução) de preços pode reduzir (ou aumentar) a quantidade demandada de acordo com dados históricos, variação sistemática de

preços e análise das variações e pesquisa com compradores para que informem quantas unidades (em serviços: de horas, tarefas ou itens tangíveis do serviço) comprariam com níveis de preços diferentes.

Contudo, no caso dos eventos deve-se considerar que eles podem se tratar de produtos mais ou menos supérfluos de acordo com o interesse do visitante ou turista (eventos por encomenda de associações de classes ou entidades promotoras geralmente tem visitantes garantidos) e que por isso pode ter redução drástica da quantidade demandada dado um aumento de preços. Além disso, haverá dificuldade de se estabelecer padrões de demanda devido às características peculiares de cada evento em relação aos demais ou anteriores. Para Nagle & Holden (1994) nove fatores podem afetar a sensibilidade a preços conforme o Quadro 60.

Quadro 60 - Fatores que influenciam a sensibilidade a preços e ações em eventos

Fator	Descrição	Ações em eventos
Valor único	Compradores são menos sensíveis a preços quando produto é exclusivo.	- Estruturação de eventos como turnês com shows únicos ou, por exemplo, congressos com participantes ilustres.
Consciência da existência de substitutos	Compradores são menos sensíveis a preço quando têm menos consciência da existência de substitutos.	- Pode-se buscar produzir eventos em datas distantes de outros eventos, além de bens diferenciados a ponto de não terem substitutos.
Dificuldade de comparação	Compradores são menos sensíveis a preço quando não podem facilmente comparar a qualidade dos substitutos.	- No caso da venda dos serviços, podem ser estabelecidos padrões próprios de atuação e contratos, diferentes dos concorrentes.
Dispêndio total	Quanto menos o dispêndio em relação à renda total do cliente, menor sua sensibilidade ao preço.	- Para elevar o preço da cota de patrocínio, da entrada do evento ou do aluguel dos estandes, por exemplo, deve-se tentar atrair para os eventos clientes com elevada capacidade financeira ou lhes propor a realização de eventos.

Continua.

Conclusão.

Fator	Descrição	Ações em eventos
Benefício final	Quanto menor o dispêndio em relação ao custo total do produto final, menos a sensibilidade do comprador a preço.	<ul style="list-style-type: none"> - A determinação do preço da entrada do turista ou visitante no evento deve ser relativa ao custo total do pacote turístico ou da viagem. - O preço do aluguel de estandes pode ser determinado com relação às vendas totais ou benefícios finais dos expositores.
Custo compartilhado	Compradores são menos sensíveis preços quando parte do custo é assumido por terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> - A realização de eventos com preços mais elevados deve considerar se o pagamento das entradas é patrocinado ou reembolsado pela empresa ou organização dos turistas ou visitantes.
Investimento reduzido	Compradores são menos sensíveis a preço quando o produto é utilizado em conjunto com bens ou serviços comprados anteriormente.	<ul style="list-style-type: none"> - Pode-se escolher como sede do evento cidades que têm fluxo turístico significativo, de maneira que o evento seja uma parte da viagem e por isso possa praticar preços mais elevados.
Preço-qualidade	Compradores são menos sensíveis a preço quando o produto supostamente possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar eventos e prestar serviços de qualidade (seção 6.6.2). - Estrutura física, aparência do ambiente, atendimento diferenciado e propaganda/certificação de qualidade (para contratantes, interessados, visitantes e turistas) podem ajudar a percepção de qualidade do serviço recebido. - Suvenires, alimentos vendidos no evento podem ser oferecidos por fornecedores que são referência de qualidade.
Estoque	Compradores são menos sensíveis a preço quando não podem estocar o produto	<ul style="list-style-type: none"> - Contratantes dos serviços podem ter menor sensibilidade aos preços dos serviços da empresa organizadora. - Atividades ou custos-extras podem ser oferecidos quando os visitantes ou turistas já estão no evento, contudo isto pode reduzir o valor percebido.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Nagle & Holden (1994); Kotler (2000); Neves (2004); Matias (2001); Watt (2004).

Mensurar e estimar custos

Para Kotler (2000), a gerência precisa saber como seus custos variam para determinar os preços com inteligência. Observa-se que as empresas organizadoras tendem a adaptar suas ofertas e condições aos diferentes tipos de compradores ou clientes, resultando em custos e lucros diferentes para cada tipo de serviço, bem ou segmento de eventos.

Para Neves (2004) no caso dos eventos pode ser estimada a lucratividade por cada negociação com o cliente e por atividade. Para isso pode ser utilizado o método contábil de *Activity Based Cost* (ABC), que identifica os custos ligados a atender cada evento, por meio da decomposição de custos fixos (não variam com as atividades realizadas: aluguéis, salários de funcionários etc.) e variáveis (variam com as tarefas realizadas: energia elétrica, transporte, segurança, alimentos etc.). Algumas fontes de custos para o evento (MARTIN, 2002, MATIAS, 2001; WATT, 2004):

- Comunicações: outdoor, rádio, Tv, representantes de vendas, mala direta, revista, jornal, internet entre outros;
- Recursos materiais: equipamentos audiovisuais (microfone, gravador, filmadora, som, cavaletes para avisos, projetores, *data show*, televisão, vídeo cassete, aparelho de DVD, quando negro ou branco, pincéis, giz, painéis indicativos, painéis informativos etc); materiais de expediente (papel, circulares, recibos, envelopes, canetas, lápis, cliques, canetas indicadoras, cartões de visita, etiquetas, régua, lixeiras entre outros); materiais do participante (crachá, pasta, canetas, brindes, tickets diversos, blocos, convites, fichas de inscrições entre outros); equipamentos eletro-eletrônicos (telefone, fax, copiadora, microcomputadores, impressora, projetores de filmes e slides, retro projetor, *data show*, suprimentos/ *tonners*, microfones, fitas para gravações, linhas telefônicas e celulares entre outros); divulgação (circulares, comunicados, malas diretas, folhetos para promoção e divulgação do evento); diversos (correios, comunicações, viagens de inspeção, combustível, transporte, cinzeiros, medalhas, troféus, guarda-chuvas, cordas divisórias, carpetes e passadeiras, jornais e revistas, toalhas, mastros, bandeiras, bandejas entre outros).
- Recursos humanos: profissionais (secretárias, recepcionistas, coordenadores, supervisores, mestre de cerimônia, mensageiros, digitadores, manobristas, eletricitas,

tradutores, fotógrafos entre outros); uniformes (para as funções que exigem); palestrantes (honorários, passagem, hospedagem, alimentação, *kit* de boas vindas entre outros); alimentação (do pessoal do *staff*); treinamento (para as funções que são necessárias).

Outra ferramenta útil para a empresa organizadora de eventos para determinação de preços de entrada dos eventos, produtos ou serviços é o conceito de custo-alvo (Kotler, 2004). Para isso utiliza-se pesquisa de mercado que estabeleça a estrutura de um novo evento ou serviços e determinam o preço pelo qual ele pode ser vendido dado seu apelo e preços dos concorrentes. Deduz-se a margem desejada deste preço e o valor restante representa o custo-alvo que influenciará decisões de redução do custo por esforço concentrado dos gestores da empresa organizadora de eventos por meio de suas atividades e seus contratos com fornecedores.

Para Neves (2004, p. 225), “uma maneira de considerar a demanda do mercado e os custos na determinação dos preços é a utilização da análise do *break-even* ou ponto de equilíbrio, que determina a quantidade de produção para a qual o rendimento total se iguala ao custo total” (Figura 25). Quanto mais o volume de vendas em unidades de ingressos, por exemplo, estiver acima do ponto de equilíbrio (que determina a quantidade de visitantes necessários) maior será o lucro. Por outro lado as vendas abaixo do ponto de equilíbrio resultam em prejuízo (ETZEL; WALKER; STANTION, 2001).

Figura 26 - Análise do ponto de equilíbrio.

Fonte: Kotler (2000).

Duas outras influências para o preço das atividades de projeto, captação ou organização de eventos são a complexidade e a incerteza. Para Maximiano (1997, p. 30), “todos os projetos têm um componente de incerteza”. A incerteza é uma escala e significa desconhecimento do resultado ou do caminho para chegar até ele, ou ambos. Quanto maior for o desconhecimento, maiores a incerteza e o risco. A principal consequência da incerteza é a dificuldade de fazer previsões. Devido à incerteza, um projeto pode começar com definições imprecisas a respeito das três variáveis críticas do desempenho: tempo, escopo e custo.

Ainda segundo Maximiano (1997) a complexidade, que também se trata de uma escala, é medida pelo número de variáveis que uma situação apresenta. Um projeto complexo apresenta grande número de variáveis para serem administradas.. As variáveis que influenciam a complexidade podem ser (MAXIMIANO, 1997):

- multidisciplinaridade, ou diversidade de especialistas profissionais necessárias para a realização do projeto;

- número de pessoas envolvidas;
- diversidade e volume de informações a serem processadas;
- números de organizações que precisam ser envolvidas para realizar o projeto;
- condições a serem observadas (risco e segurança, por exemplo).

A Figura 24 identifica, quanto à complexidade e à incerteza, pelo menos quatro tipos de projetos de serviços oferecidos pela empresa organizadora de eventos e mostra como o preço destes serviços pode variar devido a estas dimensões.

Figura 27 - Quatro categorias preços de projetos ou serviços em função da incerteza e da complexidade.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Maximiano (1997), Matias (2001); e Martin (2002).

Portanto, se for mantido o princípio econômico que de por maiores riscos e exigem-se maiores retornos, os eventos que possuem maior incerteza e complexidade (risco) devem provocar aumento nos preços dos serviços da empresa organizadora de eventos como forma de compensação. Este aumento deve acontecer nos casos em que a empresa organizadora de

eventos assume contratualmente parte ou todos os riscos do evento (verificar tipos de contratos na seção 6.6.1.2 que trata da fase II – Estruturação do Projeto do Evento.)

Análises de custos, preços e ofertas dos concorrentes

Para verificar sua posição em relação aos concorrentes a empresa organizadora de eventos precisa comparar seus custos em relação aos custos dos concorrentes para saber se está em vantagem ou desvantagem de custo (NEVES, 2004). É importante conhecer também o preço e a qualidade das ofertas concorrentes para os serviços prestados (contratados), preços de ingressos e aluguéis de espaços (em comparação com eventos similares) e produtos vendidos (suvenires, alimentos entre outros).

Seleção de um método de estabelecimento do preço

Para Kotler (2000), considerando-se que os custos podem determinar o piso para o preço (com exceção de eventos filantrópicos ou subsidiados) os preços dos concorrentes e o preço dos substitutos oferecem um ponto de orientação e a avaliação das características singulares do evento (bens e serviços oferecidos) estabelece um teto para os preços.

A empresa pode determinar seus preços de acordo com seis métodos: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço de licitação. As características destes métodos estão descritas no Quadro 61.

Quadro 61 - Métodos para determinação de preços em eventos

Método	Conceitos, características e limitações
<i>Markup</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Método de simples acréscimo de margem padrão ao custo da organização do evento (fixos e variáveis), para formar o preço de venda do serviço de organização, bens, entradas, inscrições e cotas de patrocínio. - Popular porque os captadores de eventos têm mais certeza dos custos do que da demanda, o cálculo é simples quando os custos se alteram, quando todas as empresas organizadoras de eventos usam este método, os preços tendem a ser similares. - Os preços dos eventos são mais altos por estes produtos são: sazonais, de especialidade, de giro lento, além de ter custos ocultos e altamente variáveis (característica própria de projetos).
Preço de Retorno-Alvo	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas organizadoras de eventos determinam preços que asseguram a sua taxa alvo de retorno sobre o investimento (ROI) - A empresa organizadora realizará o ROI pretendido se seus custos, vendas de produtos e captação de patrocínio forem satisfatoriamente precisos. - Neste caso existe grande importância do cálculo do <i>Ponto de Equilíbrio</i> para que se saiba o que pode acontecer caso a previsão de vendas do evento não se concretize. - Ignora a elasticidade de preços e preços dos concorrentes.
Preço de Valor Percebido	<ul style="list-style-type: none"> - Neste método as percepções de valor dos clientes (interessados e visitantes) dos eventos, não custos, são fatores-chave para determinar preço. - A chave para o uso de valor percebido é determinar corretamente através da pesquisa de marketing a percepção do mercado em relação ao valor da oferta de evento e seus produtos (pacotes de turismo, atrações, produtos etc.). - É fundamental o pensamento do posicionamento do produto/ evento/ pacotes. - Medir o valor percebido de cada um dos benefícios do evento: serviço superior, ineditismo, unicidade entre outros. - Deve-se mostrar ao consumidor porque o produto (bem ou serviço) é mais caro, ou seja, o valor que a oferta de fato representa.
Preço de Valor	<ul style="list-style-type: none"> - A fixação de um preço baixo em relação à alta qualidade do evento quando comparado ao seu concorrente. - Não é a simples redução do preço das inscrições, cotas de patrocínio entre outros, mas sim um esforço de redução dos custos sem perder a qualidade.
Preço de Seguidor do Concorrente	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa organizadora de eventos baseia seus preços em função dos preços cobrados pelos concorrentes, dedicando menor atenção aos custos ou à demanda.
Preço de Licitação	<ul style="list-style-type: none"> - A fixação do preço do evento é fortemente orientada para a concorrência. - Quanto maior o preço menor serão as chances da empresa organizadora de eventos de vencer a licitação, sendo possível o cálculo do lucro esperado de cada alternativa de preço com as respectivas probabilidades de vitória.

Fonte: elaborado a partir de Neves (2004); Kotler (2000); e Lambin (2000).

Seleção do preço final

A empresa organizadora de eventos deve considerar fatores adicionais à medida que os métodos de determinação de preço vão estreitando as opções de preço final (KOTLER, 2000).

De acordo com tal autor estes fatores adicionais podem ser descritos como:

- Preço psicológico: muitos consumidores utilizam o preço como indicador de qualidade levando a empresa a colocar seu produto com o preço entre os mais caros do segmento. Muitos casos mostram que com o aumento do preço pode haver aumento nas vendas ou valorização do produto. Se for escolhido um preço psicológico deve ser evitado o preço ímpar (por exemplo: 1,99), pois estes transmitem idéia de desconto ou pechincha.
- Influência de outros elementos do composto de marketing: a empresa organizadora de eventos deve considerar para determinação do preço de seus produtos a qualidade da sua marca e da sua propaganda em relação à concorrência. Os clientes geralmente estão dispostos a pagar mais por bens ou serviços conhecidos do que por desconhecidos e vice-versa.
- Políticas de preço da empresa: o preço deve ter consistência com as políticas de preço da empresa visando assegurar que a força de vendas trabalhe com preços atrativos para os clientes e rentáveis para a empresa.
- Impacto de preços sobre os outros membros do canal: a empresa organizadora de eventos deve levar em conta a reação das outras partes envolvidas e interessadas na cadeia, como agentes de viagens, operadoras de viagens, fornecedores, patrocinadores e outros financiadores.

Determinado o preço é importante que a empresa organizadora de eventos elabore uma estratégia de adequação do preço antecipando algumas situações discutidas na próxima seção.

6.10.2 - Estratégias de adequação do preço

Para Kotler (2000, p. 491) “as empresas geralmente não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na

demanda e nos custos, exigências de segmentos de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviços e outros fatores.” Por isso, devido a descontos, reduções de preços e apoio promocional, a empresa organizadora de eventos raramente realiza o mesmo lucro sobre cada evento, produto ou serviço que vende. Por isso esta empresa pode lançar mão de seis estratégias de preços: geográfico, com desconto e concessões, promocional, preço e de mix de produtos.

Quadro 62 - Estratégias de adequação de preços em eventos

Estratégias de Adequação do preço	Considerações
Preço geográfico	Considera os custos de deslocamento do visitante ou turista para o evento (que oferecem pacote de transporte). Duas estratégias geográficas: Por localidade de origem do visitante que implicará em maiores custos de transporte. 2. Preço de entrega uniforme, no qual o mesmo preço é cotado para todos os visitantes independente de sua localização, dado ponto único de saída do transporte, geralmente cidade central da região dos visitantes.
Descontos e concessões	Desconto para pagamento à vista, desconto por quantidade, descontos funcionais (oferecidos aos membros do canal de distribuição), descontos sazonais e concessões.
Preço promocional	Preço isca, preço de ocasião, cupons de desconto, financiamento a juros baixos, maior prazo, garantia e contratos de serviços, desconto psicológico (uso de preço alto artificial para depois fazer uma redução drástica).
Preço diferenciado (Discriminado)	Preço por segmento de consumidores (estudantes, professores, associados), preço por versão diferente de produto (venda somente do simpósio que é parte de um congresso ou dia de um festival musical), preço de imagem, preço por localização, preço por período.
Preço de composto de produtos	O evento faz parte de um composto, a empresa procura um preço que maximize este composto: 1. Preço de linha de produtos/ serviços / eventos: cada versão sucessiva do evento traz características extras, permitindo preços mais elevados. 2. Preço de característica opcional: produtos opcionais (geralmente turísticos) que acompanham o principal. 3. Preço do evento/ produto cativo: fixação de preço baixo para conquistar consumidor e ganho nos produtos cativos. 4. Preço composto: uso de preço fixo (pacote básico) mais variável. 5. Preço de Subproduto: venda de subprodutos (pacotes de turismo, ingresso de outros atrativos, livro, camiseta, adesivo, caneca, chapéu entre outros/ projeto somado a equipamento de som) permite a redução do preço do produto principal (p. ex. inscrição do evento). 6. Preço do Pacote: reunião de vários produtos que são vendidos mais baratos do que separadamente.

Fonte: adaptado de Neves (2004) e com contribuições de Watt (2004) e Matias (2000).

Observa-se que as decisões de estratégias de adequação de preços do evento são bastante afetadas pela rede de turismo, pela distância entre evento e visitante ou turista, e os segmentos de clientes que atende, sendo necessário monitorar estas variáveis por meio de um adequado sistema de informações de marketing, conforme ressalta Neves (2004).

6.10.3 - Iniciativas e respostas às mudanças de preços

Devido às interdependências que existem entre a empresa organizadora de eventos os seus concorrentes, em geral é praticado um preço no mercado que serve como referência a essas empresas, sendo que esse preço baliza na tomada de decisão das empresas em reduzir, manter ou aumentar os seus preços (NEVES, 2004). Várias são as iniciativas e respostas que as empresas podem desenvolver dada a mudança de preços (KOTLER, 2000; NEVES, 2004; LAMBIN, 2000; JAIN, 2000):

- Manutenção de preço: deve ser aplicada em situações em que a mudança de preços é desejável. Muitas das vezes a mudança de preço poderá ocasionar um impacto negativo na imagem do evento, serviços e outros produtos.
- Iniciativas de redução de preço: algumas situações podem levar as empresas organizadoras de eventos a reduzirem seus preços, em especial quando existi capacidade ociosa ou em condições nas quais exista declínio de participação de mercado ou ainda como estratégia para dominar o mercado por meio de custos menores. Duas situações favoráveis a uma redução de preços (LAMBIN, 2000): quando os concorrentes têm custos superiores e não podem reduzi-los, ou quando as pequenas empresas têm maior facilidade de diminuição de preço do que um grande concorrente, representando uma perda menor e fazendo com que os grandes concorrentes prefiram manter os preços

incrementando a atuação em um mercado diferente do praticado pela pequena empresa. Pode-se acrescentar acrescenta mais uma situação na qual uma redução de preço talvez seja a resposta que o consumidor necessita. Esta ocorre quando a redução nos preços for um pré-requisito para a indução ao crescimento de mercado (JAIN, 2000).

- Aumento de preço: ação difícil de ser tomada, pois poderá aumentar consideravelmente os lucros da empresa, mas, no entanto a empresa deverá assegurar que os concorrentes a seguirão, caso contrário poderá perder participação de mercado. O excesso da demanda pode ser considerado como fator adicional, importante para aumentar os preços: ocorre quando uma empresa não pode atender a todos os pedidos. Kotler (2000) define quatro formas de aumentar o preço: (1) preço da data de entrega do evento: não fixação do preço até que o evento esteja pronto; (2) por meio de imposições de cláusulas contratuais de reajuste de preço dos serviços; ou (3) pelo desmembramento de produtos e serviços (projeto, captação, implementação e gestão) e pela (4) diminuição dos descontos oferecidos aos clientes (redução das inscrições ou entradas especiais).

Podem-se acrescentar outras razões para um aumento nos preços: (1) ajuste de preços em economia inflacionária para não haver perda de margem; (2) quando existe um monopólio de uma marca em determinado segmento ou a marca tem uma vantagem competitiva e de posição única em relação à concorrência; (3) quando a empresa for líder e as concorrentes forem seguidoras de preço; e (4) quando o aumento no preço repercutirá em uma percepção positiva por parte dos consumidores (JAIN, 2000). Neves (2004) ainda oferece algumas maneiras para não se aumentar os preços em eventos: redução do tamanho do evento; substituição por estruturas, locais, palestrantes mais baratos; remoção das características do

produto e/ou dos serviços (itens da programação do evento); redução do número de serviços e por meio da criação de novas marcas de eventos menos dispendiosas.

6.10.4 - Perspectiva de redes e ações coletivas em preços de eventos

Conforme coloca Neves (2004) para sugerir ações de precificação com base no enfoque de redes, são colocados quatro tipos de ações ligadas às variáveis de influência na formação de preços. O Quadro 63 mostra essas sugestões de ações, descrevendo-as e exemplificando de acordo com o contexto da empresa organizadora de eventos.

Quadro 63 - Motivos pelos quais a empresa organizadora de eventos pode usar a perspectiva de redes e ações coletivas na precificação.

Ações	Descrição e Exemplos
Para aumentar o valor percebido pelos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de pacotes de produtos e serviços <p>Um pacote de produtos e serviços (pacote turísticos e pacotes de itens do evento/ pacotes de organização de eventos) possui mais valor porque facilita o processo de compra do visitante, turista ou interessado, trazendo mais conveniência.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Isto também transmite mais confiança ao cliente, já que o pacote pode ser construído especialmente para suas necessidades.
Para reduzir a sensibilidade a preços dos segmentos atendidos	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de Pacotes de Eventos (de turismo e/ou de componentes do evento) <p>Como consequência da oferta de pacotes, existe grande chance de a sensibilidade de preço do cliente se reduzir permitindo à empresa cobrar mais pelo pacote, em comparação ao produto (por exemplos: entrada do evento para os visitantes ou captação do evento para os clientes interessados) em separado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de um valor único <p>A empresa organizadora de eventos pode, através de associação com empresas da rede de turismo de eventos, criar uma oferta única. Por exemplo, alianças com fornecedores e parceiros para o desenvolvimento de eventos únicos pelos quais os visitantes e turistas estejam dispostos a pagar mais.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de fidelidade em conjunto <p>Como estratégias para descontos em conjunto e benefícios em rede, empresas organizadoras de eventos podem compartilhar descontos (por exemplo, através de cartões de fidelidade) em que o benefício de utilizar a rede supera a oferta concorrente. Empresas organizadoras de eventos podem realizar estratégias com companhias aéreas, empresas telefônicas, empresas de cartão de crédito, provedores de internet, redes de hotéis, jornais, entre diversas outras para oferecer preços competitivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificultar a comparação com substitutos <p>A oferta da rede de turismo de eventos pode fazer com que a comparação com outra oferta de outra rede se torne difícil, porque redes em especial de eventos são de difícil comparação, pois não se trata de produtos isolados.</p>
Continua.	

Conclusão.

Ações	Descrição e Exemplos
Para a Redução de custos	<p>- Terceirização de processos e atividades A terceirização de atividades do evento, ou o uso de marcas próprias, tanto para quem as produzir (prestadores de serviços de limpeza, segurança, alimentação entre outros) como para a empresa organizadora de eventos, tem grande potencial de redução de custos. Tem potencial de redução de custos na empresa organizadora de eventos, pois otimiza a produção do evento e outra porque pode focar nas suas competências centrais. Esses processos demandam e se beneficiam da coordenação em rede.</p> <p>- Centrais de compra conjunta Empresas organizadoras de eventos que comprem em conjunto com parceiros (outras empresas de eventos, rede concorrente de eventos) aumentam o poder de barganha para negociar com fornecedores, além de possivelmente se beneficiarem de uma estrutura comum de compras obtendo ganhos de escala.</p>
Para a comparação de custos e preços da concorrência	<p>- Obtenção de informação de outras redes de turismo de eventos através de membros que cooperam com informações de mercado. As empresas da rede de turismo de eventos podem utilizar uma às outras para obterem informações privilegiadas da estrutura de custos e preços de empresas concorrentes (pode ser feito por meio do C&VB). Ações com canais de distribuição (operadoras, agentes de viagens, vendedores e lojas entre outros) não exclusivos podem facilitar a obtenção de informações bem como com fornecedores não exclusivos. Os limites legais e éticos nesses casos devem ser bem observados.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Neves (2004)

Portanto, o preço é uma variável do mix de marketing que tem grande importância e por isso deve ser planejada estrategicamente considerando-se principalmente os objetivos da empresa e de preços, a demanda pelos serviços e produtos, os custos dos produtos e a oferta dos concorrentes. Além disso, a determinação do preço poderá depender, de maneira contingencial da complexidade, da qualidade do evento, da propriedade do evento e da forma de contratação das tarefas a serem realizadas. A etapa seguinte do processo de planejamento deve ser a construção do orçamento considerando-se todas as variáveis do composto de marketing.

6.11 - Orçamentação e análise de projetos do plano de eventos

A gestão de marketing da empresa organizadora de eventos implementa suas estratégias, definidas de acordo com seus objetivos ou planos de longo prazo, por meio de atividades que demandam recursos (WATT, 2004). Estas atividades podem ser divididas em dois tipos de acordo com a frequência com que são realizadas (WELSCH, 1983): operações permanentes (abastecimento do sistema de informações de marketing, pesquisas de marketing, atendimento aos clientes, planejamento de vendas, controle de resultados, burocracia entre outros) e projetos de eventos (atividades temporárias para estruturação de projetos, captação de eventos, implementação e fechamento de eventos), conforme representado na Figura 28.

Figura 28 - Interligação do instrumento prescritivo com o instrumento quantitativo
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em Welsch (1983); Maximiano (1997); Watt (2004).

Para finalizar o plano de marketing, deve-se realizar o processo de orçamento, pois no orçamento estarão reservados valores e agendadas as datas para os pagamentos dos custos e recebimentos de recursos relativos: às operações permanentes, aos projetos temporários e aos projetos de eventos. Deve-se lembrar que no orçamento, a partir de atividades definidas no processo de planejamento estratégico são determinados recursos, mas o total de recursos também pode afetar a definição do número e características das atividades. Por isso pode haver necessidade de hierarquização de atividades de acordo com a relevância para o alcance dos objetivos do plano, busca de alternativas ou mesmo a mudança de alguns objetivos.

Nesta etapa, todos os orçamentos das variáveis do composto de marketing da empresa organizadora de eventos que trazem custos: as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor (6.2) a projetos de eventos (6.6), a comunicações (6.7), a distribuição (6.8) e força de vendas e captação de eventos (6.9); devem ser reunidos para que se tenha um orçamento agregado para o Plano de Marketing, visando atingir os objetivos planejados.

6.11.1 - Estruturação do orçamento de marketing

O sistema orçamentário da empresa organizadora de eventos deve servir como apoio ao processo de planejamento estratégico de marketing, pois existem muitas decisões que estão detalhadas no plano que é apresentado no orçamento. Segundo Tung (1994) o orçamento é útil para a criação de uma base de previsão e controle de eventos econômico-financeiros que ocorrerão no futuro. O orçamento tem as seguintes características:

- Engloba todas as atividades de uma empresa
- Estabelece, de forma detalhada, relação entre as receitas e os custos e despesas.

- Prioriza atividades a serem realizadas contemplando os objetivos determinados na estratégia da empresa.
- Compara os resultados conquistados e visa projetar atingir os resultados futuros da empresa.

Na empresa organizadora de eventos processo de elaboração do orçamento envolve a integração de várias abordagens da estratégia de marketing: previsão de vendas e captação de eventos, orçamento em comunicação de eventos, estudos de viabilidade de implementação de novos canais, de lançamento de outros produtos ou da extensão de uma linha de eventos, planejamento e controle dos projetos de eventos e o planejamento estratégico. O Quadro a seguir apresenta uma estrutura para que seja realizado o orçamento de marketing da empresa organizadora de eventos.

Quadro 64 - Etapas do processo do orçamento de marketing de eventos

Etapas	Descrição
Geração de propostas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizada por pessoas da força de captação de eventos e por outras em todos os níveis da empresa. - Possibilidade de prêmios para melhores projetos de eventos ou internos como estímulo. - Podem seguir de um nível inferior para o nível superior na hierarquia organizacional.
Avaliação e análise	<ul style="list-style-type: none"> - São feitas contemplando os objetivos e planos globais da empresa organizadora de eventos, incluindo indicadores definidos. - Verificação da viabilidade econômica, estimando os custos e benefícios (receitas, patrocínios, apoio e outros). - Inserção de técnicas de orçamento (fluxo de caixa, VPL, TIR) para aferir o mérito do orçamento. - Incorporar os aspectos de risco à análise econômica.
Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do nível hierárquico que decidirá de acordo com a magnitude do desembolso e da importância do dispêndio.
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> - Dependendo da importância do desembolso, quando pequenos a implementação torna-se uma questão de rotina. - Quando elevados exige maior controle para assegurar que o proposto e aprovado seja adquirido aos custos do orçado.
Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Comparação dos resultados reais com os valores estimados, ações devem ser tomadas quando os resultados reais diferirem do projetado.

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Neves (2004) e Gitman (1997).

O processo de planejamento deverá ser revisado e avaliado para cada uma das etapas descritas no Quadro 64 com o intuito de atualizar cada elemento com base no julgamento administrativo e no desempenho real da empresa desde o início do período planejado (NEVES, 2004). Deve estar previsto que a preparação das propostas do planejamento de eventos, a avaliação e análise dos planos de projetos e a realização de avaliação e análises exigem alterações anualmente.

Para justificar o plano de marketing é necessário elaborar uma projeção de vendas. Para Tung (1994) a previsão de vendas constitui o ponto de partida do esquema orçamentário empresarial, planejar vendas significa fixar com antecedência as quantidades físicas e os volumes monetários correspondentes.

O orçamento como documento de acompanhamento é a estimativa de custos dos projetos e operações permanentes da empresa organizadora de eventos. Para Maximiano (1997) estes custos classificam-se em quatro tipos principais:

- Mão de obra. Funcionários próprios e serviços eventuais contratados, inclusive de voluntários em certos casos.
- Material permanente. Bens, equipamentos e instalações a serem comprados, construídos ou alugados.
- Material de consumo. Combustível, material de escritório, material de limpeza, peças de reposição.
- Serviços de terceiros. Viagens, hospedagem, alimentação, transporte local, serviços especializados como desenho, programação de computadores, digitação etc.

Para Maximiano (1997), cada item dos itens acima quatro informações deve ser estipuladas:

- Custo unitário: dos salários de acordo com taxa por hora ou mensal acrescidos de encargos sociais, aluguel diário de um centro de eventos, aluguel diário de equipamento de som, preço dos shows etc.;
- Duração das atividades: a duração, quando multiplicada pelo custo unitário permite a estimativa do custo total; além disso, permite também calcular o eventual pagamento de juros, no caso de atividades financiadas; e
- Custos indiretos: referem-se a despesas que não são produzidas pelos projetos, mas são atribuídas a eles. De maneira geral, servem para cobrir custos derivados das operações permanentes, previsão de reserva para período de inatividade, benefícios etc.

Las Casas (1999) afirma que para a projeção de vendas os seguintes elementos devem considerados: período de tempo (em dias, meses, anos ou décadas); valor gerado pelas vendas no período estipulado; lucros sobre as vendas e um campo com observações com ocorrências importantes.

Tabela 7 - Exemplo de orçamento simplificado de marketing: orçamento total e coluna de desembolsos

Itens do Plano de Marketing/ Custos	Tempo						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Vendas previstas	100	100	100	100	100	100	500
Vendas realizadas (V)	80	70	90	110	120	130	600
Custo dos projetos e eventos (C)	60	60	70	70	80	70	410
Margem bruta = V - C	20	10	20	40	40	50	180
Custos das oper. Perm. (P)	20	20	20	30	30	30	150
Margem da atividade = V - C - P	0	-10	0	10	10	20	30
Saldo acumulado de caixa - anterior = 100.	100	90	90	100	110	130	130

Fonte: elaborado pelo autor com base em Neves (2004); Maximiano (1997).

Na Tabela 7 pode-se observar uma maneira simplificada para a estruturação do orçamento de marketing da empresa organizadora de eventos, considerando-se a previsão de vendas (que

pode, por exemplo, ser detalhada por segmento de eventos, produtos, serviços etc.). Estas vendas podem ser comparadas com as vendas realizadas e verificação do alcance dos objetivos.

As vendas realizadas devem ser subtraídas pelos custos dos projetos de eventos (C) e dos custos das operações permanentes para oferecer o “resultado da atividade” (V-C-P), que por sua vez, somada ao saldo anterior de caixa, gera o resultado ou saldo acumulado de caixa, ou seja, recursos financeiros à disposição da empresa organizadora de eventos. O fluxo de caixa do projeto de um evento, com suas entradas e saídas estimadas, pode ser exemplificado de acordo com a Figura 30.

Figura 29 - Exemplo de fluxo de caixa do evento.
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Maximiano (1997).

Os orçamentos de projetos da empresa organizadora de eventos ainda podem ser analisados com a utilização de mais três ferramentas matemáticas que embasam a tomada de decisão de investimento da empresa organizadora de eventos com base no objetivo financeiro de

agregação de valor. O conceito de valor e as ferramentas para avaliação de projetos são discutidos na seção seguinte.

6.11.2 - Avaliação financeira de projetos de eventos

O principal objetivo da avaliação financeira dos projetos de eventos e de outras atividades é o de estimar se os objetivos determinados no plano de marketing para estes eventos e atividades irão criar ou não valor para a empresa e para isso deve-se verificar se o projeto é viável economicamente (NEVES, 2004).

A Figura 30 mostra as variáveis que devem ser consideradas para o desenvolvimento do processo de controle, no qual está inserido o orçamento, que gerará os dados para a verificação do processo de criação de valor da empresa organizadora de eventos. Nesta figura pode-se verificar como funciona o processo de *feedback* visando à geração de valor, que envolve a manutenção das relações entre as metas e objetivos dos eventos, as suas estratégias, cronograma e o fluxo de caixa. Estas relações alimentam o processo de monitoramento durante e após o fechamento do evento e outros projetos, visando readequar metas e objetivos de eventos atuais e futuros.

Figura 30 - Orçamento e controle financeiro
Fonte: Watt (2004).

Sob a perspectiva financeira uma empresa ou projeto cria valor quando consegue fazer com que o capital investido em seus ativos (tangíveis e intangíveis) gere um retorno (retorno sobre o capital investido - ROIC) maior do que o custo deste capital (custo ponderado de capital – WACC) (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

No caso dos projetos, além do retorno e do custo do capital, a variável o tempo também afeta as decisões. Uma empresa que precisa de resultados de curto prazo dará preferência para projetos que podem trazer resultados no curto prazo e vice-versa. Assim, tanto o custo do capital, quanto o retorno e o tempo são utilizadas em ferramentas matemáticas chamadas de: período de payback, valor presente líquido e taxa interna de retorno. Estas ferramentas são freqüentemente encontradas nas obras de administração financeira: Gitman, (1997), Brigham; Gapenski & Ehrhardt (2001):

- O Período de Payback que se refere ao tempo requerido para o retorno do capital investido em um projeto, a partir das entradas de caixa. Geralmente expressa em números de anos. A ampla utilização dessa técnica, principalmente pelas empresas pequenas, se dá pela sua facilidade de cálculo e o apelo intuitivo. Contudo, o indicador de período de pay back não deve ser utilizado sem a ajuda dos cálculos de valor presente líquido e taxa interna de retorno (modificada).

- O valor presente líquido (VPL) ou método do valor atual é a fórmula matemático-financeira utilizada para se determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada (custo do capital), menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estariam valendo atualmente. Para a tomada de decisão deve-se considerar que se o resultado do VPL for maior que zero o projeto está agregando valor (retorno maior que o custo do capital) para o proprietário. Caso o VPL seja menor que zero, rejeita-se o projeto, pois está havendo desagregação de valor dado que o retorno é menor que o custo de capital utilizado pela empresa no projeto.

- A Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRm) é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Sendo usada em análises de investimentos significa a taxa de retorno de um projeto. Um projeto é atrativo quando sua TIRm for maior do que o custo de capital do projeto. A diferença entre a TIR e a TIRm é que a segunda considera a reaplicação dos saldos de caixa à taxa de custo do capital, enquanto a segunda utiliza a própria TIR como taxa de reaplicação dos saldos de caixa. Por isso considera-se que a TIRm seja uma maneira mais realista e até mesmo conservadora de calcular o retorno de um projeto. Para a decisão de investimento deve-se considerar que quando a TIRm for maior que o custo do capital, está agregando valor, portanto aceita-se o projeto. Caso a TIRm seja menor que o custo de capital rejeita-se o projeto.

- Índice de rentabilidade: é o quociente entre o valor presente dos fluxos de caixas futuros esperados, após o investimento inicial, e o valor do investimento inicial. Em orçamento de marketing, o índice de rentabilidade mede a potência, ou seja, o retorno

monetário, pelo custo. O índice de rentabilidade não é adequado para se lidar com situações de racionamento de recursos em períodos múltiplos.

Finalizado o orçamento, a última etapa proposta é a de gestão do plano.

6.12 - Execução, controle, acompanhamento e correções.

Esta última fase do processo de planejamento e gestão estratégica de marketing nas empresas organizadoras de eventos tem início após o término da elaboração do plano e nela deverão ser realizados: a execução por meio das equipes responsáveis, o acompanhamento dos projetos, e a elaboração de ações corretivas.

Antes mesmo da execução do plano estratégico de marketing pode ser realizada a verificação da sua consistência (OLIVEIRA, 2007). Para isso devem-se considerar alguns aspectos, entre os quais estão:

- a) Consistência interna: capacitação da empresa; recursos da empresa; escala de valores dos executivos e funcionários; cultura organizacional.
- b) Consistência externa: consumidores; fornecedores; recursos externos; legislação; concorrentes; distribuidores; planos do governo; conjuntura econômica e política.
- c) Riscos envolvidos: riscos financeiros; riscos econômicos; riscos sociais; e riscos políticos.
- d) Horizonte de tempo: impactos exercidos e recebidos a curto, médio e longo prazos; interações entre diferentes momentos.
- e) Praticabilidade do plano estratégico de marketing.

O planejamento a execução do plano são as atividades importantes para o sucesso da gestão de marketing na empresa organizadora de eventos, pois o planejamento irá definir os objetivos, metas e estratégias enquanto a execução tratará da concretização dos projetos do plano definido pela organização. Contudo, para garantir o sucesso do processo de planejamento estratégico devem ser evitados alguns problemas. O Quadro 65 oferece

exemplos de problemas a serem evitados: antes do início da elaboração do plano, durante a elaboração e a implementação.

Quadro 65 - Problemas a serem evitados no planejamento e gestão estratégica de marketing

Antes do início da elaboração	Durante a elaboração	Durante a implementação
Estruturação inadequada do setor de marketing: <ul style="list-style-type: none"> - contratação de um elaborador solitário do plano - alocação inadequada na estrutura - funcionários ineficientes - estruturação inadequada da equipe 	Desconhecimento dos conceitos básicos: <ul style="list-style-type: none"> - considerar como processo fácil ou difícil - não considerar como sistema integrado - desconsideração dos aspectos intuitivos - desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento 	Inadequação no controle e avaliação: <ul style="list-style-type: none"> - falta ou inadequação do sistema de controle - desconsideração da relação custos versus benefícios
Ignorância da importância e significado do planejamento: <ul style="list-style-type: none"> - existência de sucesso sem o planejamento - alguma falha anterior do planejamento - expectativa de enormes e rápidos resultados - transposição direta do planejamento de outra empresa - dissociação do processo de administração. 	Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos: <ul style="list-style-type: none"> - envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração - não-envolvimento da média administração - atitudes inadequadas perante o planejamento 	Interação inadequada com os funcionários: <ul style="list-style-type: none"> - falta de participação e envolvimento - falta de comprometimento - falta de conhecimento
Não-preparação do terreno para o planejamento: <ul style="list-style-type: none"> - não-eliminação de focos de resistência - não-esquematização do sistema de controle e avaliação - desconhecimento da natureza do planejamento 	Defeitos na elaboração em si: <ul style="list-style-type: none"> - não interligação com os planejamentos de outras funções - falhas no estabelecimento de ligação entre os vários itens considerados - excesso ou falta de simplicidade, formalidade e flexibilidade - período de tempo inadequado - ineficiência dos responsáveis pelo planejamento - inadequada ou inexistente gestão do conhecimento - dissociação com o processo de inovação 	
Desconsideração da realidade da empresa: <ul style="list-style-type: none"> - inadequação ao tamanho e recursos disponíveis - inadequação quanto à cultura da empresa. 	Baixa credibilidade ao planejamento <ul style="list-style-type: none"> - descontinuidade no processo - utilização de situações pouco realistas - não-divulgação das informações - dificuldade de trabalhar com o planejamento 	

Fonte: adaptado pelo autor com base em Oliveira (2007).

Para Gilligan e Wilson (2002) é preciso demonstrar que planejar é um processo vivo e significativo e que o plano é desenhado para ser um documento de trabalho, ou seja, é feito para ser usado no dia-a-dia guiando e informando para a tomada de decisão, para que o processo de planejamento ser eficiente. O Quadro 66 reúne alguns aspectos importantes para uma efetiva implementação de um plano.

Quadro 66 - Aspectos importantes a implementação do plano estratégico de marketing

Componente	Tarefas Específicas
Construir uma organização capaz de executar a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Criar uma estrutura organizacional de apoio à estratégia. - Desenvolver as habilidades e competências distintivas sobre as quais a estratégia está fundamentada. - Selecionar pessoas para posições-chave.
Estabelecer uma estratégia orçamentária de suporte	<ul style="list-style-type: none"> - Ver que cada unidade organizacional tem um orçamento para conduzir sua parte do plano estratégico. - Assegurar que os recursos estão sendo usados eficientemente.
Instalar sistemas administrativos internos de suporte	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer e administrar políticas e procedimentos facilitadores da estratégia. - Desenvolver sistemas administrativos e operacionais para dar capacidades críticas para a estratégia da organização.
Distribuir prêmios e incentivos que estão fortemente ligados aos objetivos e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar as unidades organizacionais e indivíduos para realizar a estratégia. - Designar prêmios e incentivos que induzam a performance desejada do empregado. - Promover a orientação para resultados.
Modelar a cultura corporativa para ajustar a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer valores compartilhados. - Definir padrões éticos. - Criar um ambiente de trabalho de que apoie a estratégia.
Exercitar liderança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar o processo de formatar valores, modelando cultura e motivando a realização da estratégia. - Manter a organização inovadora, responsiva e atenta a oportunidades de mercado. - Lidar as políticas de estratégia, construindo consenso. - Reforçar padrões éticos e comportamento. - Iniciar ações corretivas para melhorar a execução da estratégia.

Fonte: Thompson & Strickland (1990) em Neves (2004).

Por fim, a execução do plano deve ser controlada principalmente para verificação quanto ao direcionamento para os objetivos e metas determinados. Para Oliveira (2007) a atividade de controle da execução do plano possui três finalidades: identificar problemas falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência; fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam

tanto quanto possível próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos e metas; verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho de marketing. Para realização do processo de controle Oliveira (2007) oferece uma estrutura destinada à tomada de decisão de acordo com o que é apresentado na Figura 31, a seguir:

Figura 31 - Função de controle e avaliação
Fonte: adaptado pelo autor de Oliveira (2007).

Oliveira (2007) ainda oferece uma seqüência de estágios que devem ser realizados no processo de controle e avaliação. Estes estágios estão detalhados conforme segue:

- Estabelecimento de padrões de medida e avaliação: estes padrões foram definidos na etapa de objetivos, metas, estratégias, políticas e projetos do plano estratégico de marketing (vendas, número de eventos, número de visitantes, conhecimento da marca da empresa e outras para todas as variáveis do marketing da empresa organizadora de eventos). Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.
- Medida dos desempenhos apresentados: significa o quê medir e selecionar, bem como medir, mediante critérios de quantidade, qualidade e tempo. Uma empresa deve ter homogeneidade e integração entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrário o controle do planejamento estratégico – que considera a empresa como um todo – fica prejudicado.
- Comparação do realizado com o esperado: estas comparações podem apresentar as seguintes situações: se o desvio apresentado estiver dentro das “fronteiras do que for esperado”, não causa preocupação; se o desvio exceder um pouco as “fronteiras do que era esperado” deve-se continuar sua ação, mas com alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada; se o desvio exceder em muito as “fronteiras do que era esperado”, o executivo deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas;
- Ação corretiva: medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos ou mesmo para reforçar aspectos positivos.

Tratadas as atividades de planejamento, a execução e o controle finalizam-se as etapas propostas para o Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing da Empresa Organizadora de Eventos, objetivo principal desta dissertação. O capítulo seguinte é o último do trabalho e visa rever seus resultados, suas limitações e sugerir pesquisas futuras.

CAPÍTULO 7 - RESULTADOS, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Nesta última seção desta dissertação trata-se da discussão sobre os resultados alcançados por meio das entrevistas e da proposição das etapas do método, de acordo com os objetivos definidos no Capítulo 2. Além disso, são tratadas as limitações da pesquisa determinadas pelo seu método de realização e algumas linhas de pesquisa que podem ser desenvolvidas para a ampliação do conhecimento no campo do marketing de eventos e turismo.

Acredita-se que o método proposto no capítulo anterior de fato refletiu o objetivo central desta dissertação de contribuir para a teoria e a prática de marketing nas empresas organizadoras de eventos por meio da proposição da “ferramenta” de marketing chamada de Método para o Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing com Enfoque de Rede. Com a proposição de um método que determina seqüências de etapas, passos ou fases ordenadas, além de oferecer “ferramentas” (tabelas, figuras e quadros) com foco prático na tomada de decisão estratégica de marketing com enfoque de rede, acredita-se que foi satisfatoriamente alcançado o objetivo de propor um instrumento de marketing que possibilita intervenção nas empresas organizadoras de eventos.

7.1 - Resultados das entrevistas

Juntamente com a revisão teórica, as entrevistas com especialistas permitiram, de acordo com o proposto no método da pesquisa, levantar algumas contribuições para o método de planejamento estratégico de marketing proposto para as empresas organizadoras de eventos. Com relação a cada critério estabelecido, podem ser verificadas as seguintes contribuições das entrevistas:

(1) Abrangência - se contém todas as etapas e conceitos fundamentais para o planejamento estratégico dos gestores das empresas organizadoras de eventos: nas entrevistas levantou-se a necessidade de parcerias para captação de eventos importantes (com grande número de participantes ou internacionais); necessidade de avaliação da estrutura turística da cidade, como forma de completar a análise externa da empresa e para cada evento.

(2) Ordem - se o método sugere uma sequência lógica que conduz a uma análise que permita tomada de decisão pelos gestores das empresas organizadoras de eventos: com as entrevistas levantou-se a necessidade de sequenciamento de atividades da empresa organizadora em antes, durante e depois do evento e encadeadas com as atividades da empresa organizadora de eventos (planejamento/ proposta do projeto do evento, implementação, gestão e acompanhamento dos resultados do evento).

(3) Contribuição para a prática – se o método contribui, por meio de suas “ferramentas” (análises, quadro, tabelas e figuras), para a aplicação do pensamento estratégico de marketing na prática das empresas organizadoras de eventos: foi levantada a necessidade de adaptação de algumas ferramentas e criação de outras; novas variáveis de segmentação; influências específicas (contratuais e da atividade) sobre a precificação.

(4) Enfoque de redes de empresas – se permite considerar relacionamentos com outras empresas para geração de valor: encontraram-se por meio das entrevistas outros parceiros e fornecedores, além de formas de relacionamento com eles; novas ações coletivas em todas as variáveis de marketing da empresa organizadora de eventos.

(5) Adequação – se tem capacidade de suporte específico ao processo de planejamento e gestão estratégica das empresas organizadoras de eventos: nas entrevistas levantou-se a necessidade de se levar em consideração a variável produto das empresas organizadoras de eventos não somente como a prestação de serviço na realização projeto do evento, mas

também como outros bens ou serviços oferecidos (suvenires, alimentação etc.); além disso, foram indicadas fontes importantes de recursos (entradas, inscrições, patrocínio, apoio etc.).

Portanto, de acordo com os critérios colocados no capítulo de objetivos da pesquisa, considera-se que foram levantadas de maneira satisfatória as contribuições dos autores das obras estudadas e dos especialistas consultados nas entrevistas.

7.2 - Limitações e pesquisas futuras

Esta pesquisa, que pode ser caracterizada como de caráter teórico-empírico, mostra algumas falhas ou influências encontradas para o alcance de seus objetivos nestes dois campos. No campo teórico, a revisão de temas sobre a influência do autor (com sua capacidade de busca e revisão de referencial teórico) pode ter relegado a um segundo plano questões ou obras importantes tratadas na literatura de eventos, turismo e gestão de marketing. Contudo, acredita-se que o esforço na busca de referências (nacionais e internacionais), e na sistematização da literatura sobre o marketing de turismo de eventos, dentro do setor de serviços, aliados a inclusão explícita do enfoque de redes de eventos, oferece um contraponto para estas possíveis falhas.

Ainda podem-se ressaltar como limitação do estudo as simplificações realizadas no trato das temáticas de marketing que são densamente tratadas nas obras estudadas, mas que tiveram que ser resumidas para a construção do método.

Neste sentido, pesquisas futuras para aprimoramento da gestão de marketing em empresas organizadoras de eventos devem buscar compreender mais profundamente as decisões,

principalmente, das variáveis de preços e canais de distribuição, além de outras características que possam definir mais claramente as relações entre as empresas do setor de eventos. Além disso deve-se ampliar e aprimorar os enfoques teóricos e práticos do método no sentido de adequá-los às necessidades específicas da empresa organizadora de eventos.

No campo empírico, assim como no campo teórico, deve-se considerar a influência do autor que pode ter menosprezado algumas contribuições dos especialistas ou mesmo ter esquecido ou deixado de lado questões importantes para avaliação dos critérios adotados (que também podem ser considerados parciais). Pelo lado dos especialistas pode-se reconhecer que seus conhecimentos, dadas as atividades específicas que realizam, tragam contribuições de visões parciais para este método que, como princípio, deve ter características gerais e amplas para serem aplicadas em diversos tipos de eventos.

Em contraponto a estas possíveis falhas, acredita-se que pelo número de entrevistas realizadas com especialistas em diversos tipos de eventos, capturaram-se satisfatoriamente novas contribuições para o entendimento do processo de decisão sobre as variáveis de marketing de eventos e estruturação do método proposto.

Por fim, resta ainda a necessidade de aplicação efetiva do método proposto para que seja verificada na prática a validade dos critérios adotados para sua construção. Com a aplicação do método poderão ser observadas na prática necessidades de melhoramentos, modificações ou adaptações do método.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Building Strong Brands**. New York. The Free Press, 1996.

ANAND, B. AND KHANNA, T. (2000) Do firms learn to create value? The case of alliances, **Strategic Management Journal**, Vol. 21, pp. 295–315.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

BALANZÁ, I. M.; NADAL, M. C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BARNEY, J. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', **Journal of Management**, Vol. 17, pp. 99-120.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998. 539p. Título original: Management: building competitive advantage.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 10ª ed. – São Paulo: Editora Senac, 1997.

BENNETT, M. Strategic alliances in the world airline industry, **Progress in Tourism and Hospitality Research**, Vol. 3, pp. 213–223. 1997.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. USA: John Wiley and Sons, 1996. 663 p.

BJÖRK, P.; VIRTANEN, H. Tourism project management and co-operation facilitators. Research paper presented at **The 17th Nordic Conference on Business Studies** in Reykjavik 14-16th of August 2003.

BONOMA, T.; SHAPIRO, B. P. **Segmenting the industrial marketing**. Lexington: Lexington Books, 1983.

BRIGHAM, E.F; GAPENSKI, C.L.; EHRHARDT, M.C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos**: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo: Aleph, 2002. 256 p.

BUHALIS, D. & LICATA, M. C. The future of e-tourism intermediaries, **Tourism Management**, Vol. 23, No. 3, pp. 207–220. 2002.

CAMPOMAR, M.C. **Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing**: uma aplicação em concessionárias de automóveis. Tese de livre-docência apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1982, 249 p.

CANTON, A. M. **Evento**: da proposta ao planejamento. Turismo em análise. Editora Atlas: São Paulo, 1997.

CASTRO L. T.; NEVES, M. F. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CERTO, S.S.; PETER J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

COBRA, M. **Marketing de serviços**: turismo, lazer e negócios. 2ª ed. São Paulo: Cobra, 2001.

COOPER, C. AND LEWIS, J. **Transformation and trends in the tourism industry**: Implications for distribution channels', in Buhalis, D. and Laws, E. (eds) **Tourism Distribution Channels**: Practices, Issues and Transformations, Continuum: London, 2001.

COOPER, C.P. et al. **Tourism**: principles and practice. Pitman: London, 1993.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas**: calculando e gerenciando o valor das empresas. São Paulo: Makron Books, 2002.

COUGHLAN, A. et al. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 6 ed., 2002. 461 p.

CROTTS, J., BUHALIS, D. AND MARCH, R. **Global Alliances in Tourism and Hospitality Management**. New York: Haworth Hospitality Press, 2000.

DALE, C. The Competitive Networks of Tourism E-Mediaries: New Strategies, New Advantages. **Journal of Vacation Marketing**, Vol. 9, N° 2. 2002.

DIBB, S.; L.; PRIDE, W.M.; FERRELL, O.C. **Marketing Concepts and Strategies**. 2nd ed. Houghton-Mifflin: London, 1994.

DOZ, Y., OLK, P. AND RING, P. Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? **Strategic Management Journal**, Vol. 21, pp. 239–266. 2000.

EIGLIER, P.; LANGEARD, E. A conceptual approach to the service offering. **Proceedings of the EAARM X Annual Conference**. Copenhagen: Copenhagen School of Economics and Business Administration. 1981.

EL-ANSARY, A. I. & STERN, L. W. Power Measurement in the Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, p. 47-52. 1972.

EMBRATUR. **Estatísticas básicas do turismo**. Brasília. Atualizado em abril de 2005. Disponível em < <http://www.turismo.gov.br/>>. Consulta em julho de 2006.

EMBRATUR. **Manual de orientação para captação e promoção de eventos**. Brasília, 1995

EMBRATUR; FIPE. **Estudo do mercado interno de turismo 2001**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/0-catalogo-documentos/turismo%20domestico/Relat%F3rioEstudodeMercadoDom%E9stico2001.pdf>>. Acesso em julho de 2006.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. 11a Ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 743 p.

FBC&VB; SEBRAE; CTI (2001). **Dimensionamento econômico do turismo de eventos no Brasil**. Disponível em < <http://www.fbcvb.com.br/pesquisa.asp>>. Consulta em janeiro de 2007.

FUTUREBRAND. **Brasil é o terceiro país que pior explora potencial turístico**. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultnot/bbc/2007/11/13/ult2283u1068.jhtm>. Acesso em novembro de 2007.

GEMUNDEN, H. G.; RITTER, T. **Managing technological networks**: the concept of network competence - Chapter 18 in Gemunden, H.G. et al - **Relationships and networks in international markets** - Pergamon International Business and Management. Elsevier Science, 460 p., p. 294-304. 1997.

GETZ, D. Special events: defining de product. **Tourism Management**. Junho de 1989.

GHEMAWAT, P. **Commitment**: the dynamic of strategy. New York: Free Press, 1991.

GIANESE, G. N. I. & CORRÊA, L. H. **Administração estratégica de serviço**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, D.C. **Marketing**: turismo de eventos. São Paulo: Hotéis do Brasil, 1999, p.42

GILLIGAN.C.; WILSON, R.M.S. **Strategic marketing planning**. Linacre House: Butterworth-Heinemann, 2003. p.625.

GITMAN, L.J. **Princípios da Administração Financeira**, 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997. p. 841.

GOLDBLATT, J.J. **Special events**: best practices in modern event management. 2 ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1997.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group: How alliance networks compete, **Harvard Business Review**, July–August, pp. 62–74. 1994.

GOODE, W.J. & HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1952, 488 p.

GRANOVETER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, n. 78, 1360-80. 1973.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**: concepts, techniques and applications. 4 ed. Oxford: Blackwell Business, 2002. 551p.

GULATI, R., NOHRIA, N. AND ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Vol. 21, pp. 203–215. 2000.

HAIR, Jr. J.F.; ANDERSON, R.I; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 1998.

HAIR, Jr. J.F.; BABIN, B; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

HENDERSON, B.D. The Origin Of Strategy, **Harvard Business Review**, Nov.-Dec. 1989. P.139 – 143.

HOFSTEDE, G.J. Transparency in netchains. **EFITA Conference**. Debrecen, Hungary. 5-9 July 2003.

HOYLE, L.H. **Marketing de eventos**: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2003. 222 p.

IBGE e EMBRATUR. Economia do turismo: análise das Atividades Características do Turismo. **Estudos e Pesquisas - Informação Econômica** n. 5. Rio de Janeiro, 2007.

IGNARRA, LUIZ R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**, 6th edition. Cincinnati. Thomson Learning, 2000.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.. **Exploring corporate strategy**. Prentice Hall, 4th. Edition, 1997, 866 p.

KALOGERAS, N.; VAN DER LANS, I. A.; PENNINGS, J. J. M.; DIJK, G. V. Creating New Structures for Marketing Co-operative firms: An Experimental Conjoint Study. Publicado no **Proceeding of the 33rd EMAC Conference**, Worldwide Marketing? Murcia: Universidad de Murcia, May, 18th – 21st, 2004.

KANDAMPULLY, J. Innovation as the core competency of a service organization: The role of technology, knowledge and networks, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 5, No. 1, pp. 18–26. 2002.

KAZUAQUI, E. **Marketing turístico e hospitalidade**. São Paulo: Makron Books, 2000. 216 p.

KOONTZ-O'DONNEL-WEIHRICH. **Administração**: fundamentos da teoria e da ciência. São Paulo: Pioneira, 1986. 190 p.

KOTLER, P. 2000. **Administração de marketing** - 10a. edição. Prentice Hall, 764 p.

KOTLER, P., 1997. **Marketing management**: analysis, planning, implementation and control. Oitava Edição. São Paulo: Prentice Hall 1998. 676 pag.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4a ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.

LAS CASAS, A.L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 156 p.

LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R. & COOK, M. – Integrating supply and network analysis: the study of netchains, **Journal on Chain and Network Science**, vol. 1, N 1, issn 1569-1829 p. 7-22. 2001

LEIPER, N. Towards a Cohesive Curriculum: The Case for a Distinct Discipline, **Annals of Tourism Research**, Vol. 8, 69–84. 1981.

LIGHT, D. Characteristics of the audience for events at a heritage site, **Tourism Management**, Vol. 17, No. 3, pp. 183-190, 1996.

LOHMANN, G. Análise da literatura em turismo sobre canais de distribuição. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, volume I, n. 1, 2006.

MACINTOSH, R.; GOELDNER, C.R. **Tourism, principles, practices, philosophies**. New York: Wiley, 1990. 534 p.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2002. 277 p.

MARTINS, G. A.; PINTO, R.L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001. 95 p.

MATIAS, M. **Organização de eventos**: procedimento e técnicas. Barueri: Manole, 2001. 141 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2. Ed. – 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 1997. 281 p.

MAZZON, J.A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, 1978.

MCCARTHY, E. PERREAULT W. **Marketing essencial**. São Paulo: Editora Atlas, 1997. 397 p.

MCDONALD, M. **Marketing plans**: how to prepare then, how to use then. 5th ed. Butterworth-Heinemann: Oxford, 2002. 630 p.

MEIRELLES, G.F. **Tudo sobre eventos**. São Paulo: STS, 1999.

MICHAELIS. **Dicionário Michaelis**: pequeno dicionário da língua inglesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

MOORE, J. L. **Writers on strategy and strategic management**. London: Penguin Books, 1992. 311 p.

NAGLE, T.T. HOLDEN, R.K. **The strategic and tactics of pricing**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

NEVES, M.F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos** – Tese de doutoramento apresentada à FEA/USP, 297 p. 1999.

NEVES, M.F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, M.F. **Um modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing (orientação para o mercado) nas organizações.** Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como parte das exigências do Concurso de Livre-Docência. Ribeirão Preto, 2004. 295 p.

NEVES, M.F. **Sistema agroindustrial citrícola:** um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro - Dissertação de Mestrado Apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1995. 119 p.

NOHRIA, N. **Introduction: is a network perspective a useful way to studying organizations.** Boston: Harvard University Press, 1992. p. 1-22.

NORMANN, R. AND RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review** 71, July-August, 1993. p. 65-77.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 337p.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva:** os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. Tradutor: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 201p. Título original: The Logic of Collective Action: Public and the Theory of Groups.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. **Journal on Chain and Network Science**, vol.1 No.1, pp.1-6. 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for the future research. **Journal of Marketing.** American Marketing Association, 1985.

PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B., Jr. **Formulation, implementation and control of competitive strategy**, 8th edition. Chicago: Richard D. Irwin, Inc.: 2003. 358 p.

PEARCE, D.; TAN, R.; SCHOTT, C. Tourism distribution channels in Wellington, New Zealand. **International Journal of Tourism Research.** Vol 6. 397-410. 2004.

PEATTIE, K. AND MOUTINHO, L. The marketing environment for travel and tourism, in Moutinho, L. (ed.) **Strategic Management in Tourism**, CAB International, Wallingford. 2000.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva** - técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1985. 510 p.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5a edição. San Diego: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

ROSEMBLOON, B. **Marketing channels**, 6th. Edition. New York: The Dryden Press, 1999. 688p.

SAES, M. S. M. **Organizações e instituições**. In: Zylbersztajn, D. (Org.) & Neves, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165 – 186.

SAWHNEY M, AND D. PARIKH. Where value lives in a networked world, **Harvard Business Review**, January, p. 79-86. 2001.

SERVILHA, P. Convention & Visitors Bureau: marketing de destino. **Revista dos eventos**, Sao Paulo: Cia. Comunicação, ano 1, p.13, 1999.

SHETH, J. N. MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. Tradução Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.

SILVA, F.P.S. Turismo em rede: uma teia de múltiplas relações – **XXIV Congresso da ABAV**. Salvador: Faculdade de Turismo da Bahia, 2000. 129 p.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKI, P. AND SIMCHI-LEVI, E. **Designing and managing the supplychain**: Concepts, Strategies, and Case Studies. New York: Irwin McGraw-Hill, 2000.

SMITH, K.A. There is only one opportunity to get it right - challenges of surveying events visitors. **Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference**, Wellington, 8-10 December. p 386-397. 2004.

STERN, L. & EL ANSARY, A.I. & COUGHLAN. **Marketing channels**, 5th. ed. New York: Prentice Hall, 1996, 576 p.

STERN, R.N. The development of an interorganizational control network: the case of intercollegiate athletics. **Administrative Science Quarterly**, USA, Cornell University, v. 24, p. 242-266, jun. 1979.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S.. **O comportamento do consumidor no turismo**. Tradução Saulo Krieger. São Paulo: Aleph, 2002. 405 p.

TENAN, I. **Eventos**. Coleção ABC do Turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

THOMÉ E CASTRO, L. **Proposição de etapas para o planejamento e gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas**. São Paulo, 2004. 191 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic management**: concepts and cases. Richard D. Irwin, 1990.

THOMPSON, J. L. **Strategic management**. 4th ed. London: Thomson Learning, 2001.

TOFFLER, A. **The third wave**. New York: Morrow, 1980.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial e custo padrão**. 4 ed. São Paulo: Universidade Empresa, 1994. p 403.

UN & WTO. **Recommendation on tourism statistics**. New York: United Nations, 2000. Statistical Papers, Series M, n. 83, Rev. 1.0. Disponível em <<http://unstats.un.org/unsdstatcom/doc00/m83rev1.pdf>>. Acesso em julho de 2006.

URWICK, L. F. **Notes on theory of organization**. New York: American Management Association, 1952.

VAZ, G.N. **Marketing turístico receptivo e emissivo**: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos. São Paulo: Pioneira, 1999. 296 p.

VERHALLEN, T.; WIEGERINCK, V; GAAKER, C AND POIESZ, T. Emerging world of chains & networks: demand driven chains and networks. Amsterdam: **Reed Business Administration**, pp.129-146. 2004

VILLELA, M. **Captação de eventos internacionais**. Revista dos Eventos, São Paulo, Cia. da Comunicação, ano 2, n.4, 2000.

WANG, Y. & FESENMAIER, D.R. Case study - Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana, **Tourism Management**. Received 5 February 2006; accepted 13 February 2006. No prelo.

WATT, D.C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 206.

WELSCH, G.A. **Orçamento empresarial**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 1983. p. 397.

WILKINSON, D. **The event management & marketing institute**. IBD: Ontário, 1988.

WILLIAMSON, O.E. The economics institutions of capitalism. New York: **The Free Press**, 1985, 445 p.

WOILER, S.; FRANCO, W.F. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, P.; KROLL, M. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. Tradutor: Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433p. Título Original: Strategic management: concepts.

WTO, 2004. **Tourism highlights**. Disponível em: <http://www.world-tourism.org/market_research/facts/menu.html>. Acesso em março de 2006.

WTO, 2005. **Tourism highlights**. Disponível em <<http://www.world-tourism.org>>. Acesso em junho de 2006.

WTO. **International trade statistics 2003**. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2003_e/its2003_e.pdf>. Acesso em abril de 2006.

ZOLTNERS, A.A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G.A. **The complete guide to accelerating sales force performance**. New York: Amacom, 474 p. 2001.