

4 Resultados

4.1.

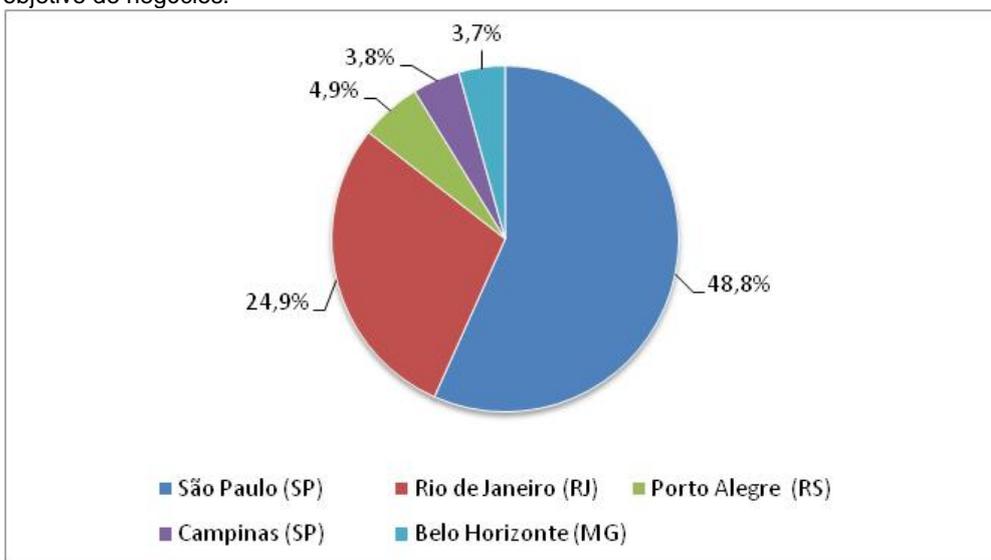
Contexto da indústria do turismo no Rio de Janeiro

O Rio de Janeiro é um dos destinos de maior visibilidade no Brasil. Por essa razão, a sua escolha como sede do jogo final da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, longe de surpreender, gera motivação para o aproveitamento das oportunidades que esses eventos podem trazer para a cidade e o Estado.

A cidade do Rio de Janeiro é considerada um pólo de turismo bem consolidado, devido à sua ampla oferta atrativos e equipamentos turísticos, incluindo mais de 50 mil leitos de acomodação, 38 delegacias de polícia civil e uma delegacia Especial de Apoio ao Turismo (Deat), cinco terminais rodoviários intermunicipais etc. (GOMES, 2010, BRUNELLI, 2011).

Com isso, a cidade do Rio de Janeiro é o principal destino para os turistas internacionais que visitam o país a lazer, ocupando o segundo lugar no ranking da recepção de turistas do segmento de negócios no país, e perdendo posição tão somente para São Paulo, conforme mostra o Gráfico 1 (BRUNELLI, 2011).

Gráfico 1 – Principais destinos visitados no Brasil, em 2009, por turistas internacionais com objetivo de negócios.



Fonte: Brunelli (2011).

O Rio de Janeiro, após um período de estagnação, vem apresentando um incremento na sua demanda, e, em 2009, sofreu um aumento na sua demanda turística em 19%, enquanto São Paulo, segundo do ranking, viu sua demanda diminuir em 20% (MTur, 2010).

A importância da indústria do turismo para o Rio de Janeiro é notável. Essa indústria é responsável por 8,5% da economia total desse município e por 46% de todo o produto interno bruto (PIB) do estado Fluminense (GOMES, 2010).

A geração de empregos pelo turismo também é muito relevante para o Rio de Janeiro, correspondendo a um total 47% (município) e 59% (estado) do total de empregados formais e informais gerados (GOMES, 2010). Além disso, as maiores geradoras de empregos estão entre as empresas que compõem o setor de eventos envolvidos com turismo, tais como restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas (GOMES, 2010).

Mesmo com toda a estrutura turística já existente, ainda há grandes desafios a serem enfrentados pela cidade do Rio de Janeiro para alavancar a sua indústria turística, sobretudo aqueles ligados à modernização da infraestrutura, à ampliação da sua capacidade de recepção de turistas e à redução da violência urbana (BRUNELLI, 2011).

Por isso, os grandes eventos a serem sediados no Rio de Janeiro são oportunidades únicas. Desde que foi anunciada como sede das olimpíadas de 2016, com expectativas de investimento da ordem de R\$ 28,8 bilhões (GOLDBERG, 2010), a cidade vem mostrando empenho para consolidar a sua imagem como destino turístico, e para desenvolver a sua infraestrutura urbana e seus serviços turísticos (BRUNELLI, 2011), com a implementação da política de segurança para pacificação das favelas cariocas, o plano de revitalização da zona portuária (ROCHA, 2010) e a redução do imposto municipal sobre serviço para operações hoteleiras (ROTZSCH, 2010).

4.2. Contexto do setor de eventos

O setor de eventos corporativos, reconhecido pela sigla em inglês MICE (Encontros, Incentivos, Convenções e Feiras), movimenta mundialmente cerca de R\$48 bilhões por ano. Além disso, cerca de 50 milhões de viagens são realizadas anualmente com o objetivo de participar de eventos ou grupos de incentivos (EMBRATUR, 2010).

Com um público-alvo predominantemente masculino, entre 30 e 45 anos, o turismo de eventos de negócios gera movimentação financeira na economia do destino, permite um incremento da infraestrutura hoteleira, com um melhor período de ocupação fora da temporada de lazer (EMBRATUR, 2010).

Desde 2006, o Brasil se consolida entre os dez principais destinos de eventos mundiais pelo ranking ICCA (International Congress and Convention Association), figurando na lista como o único país latino-americano e o único representante dos BRICs¹.

Em 2010, a indústria de eventos representou cerca de 3% do PIB Brasileiro (ABEOC-RJ, 2010), o que implicou na geração de cerca de três milhões de postos de trabalho diretos e indiretos, na realização de 275 eventos e na classificação do Brasil na 9ª colocação do ranking de principais destinos de eventos da ICCA (ABEOC-RJ, 2010). Somente o segmento de viagens corporativas movimentou R\$21,2 bilhões, em 2010, o que representa 57% da movimentação do turismo nacional e 20% a mais em relação ao ano anterior (ABGEV, 2010).

Dentre as atividades realizadas no âmbito do setor de eventos, encontram-se congressos, convenções, feiras, exposições e viagens de incentivo. Segundo a ICCA, o Rio de Janeiro esteve em 1º lugar nas Américas, por oito anos, no ranking das cidades sede de eventos internacionais. Para suprir a demanda por eventos, encontram-se na cidade cerca de 25.000 quartos de hotel, com previsão de crescimento com a construção de mais 4.000 unidades até 2014 (RC&VB, 2010).

¹ Grupo de países formado por Brasil, Rússia, Índia e China que se destacaram pelo rápido crescimento de suas economias em desenvolvimento (GOLDMAN SACHS, 2001)

Novos investimentos neste setor são relevantes para a realização de novos eventos englobando diversos perfis de pessoas e profissões. Alguns dos hotéis do Rio de Janeiro possuem centros de convenções com capacidade para sediar eventos integrados por até 1.800 participantes (RC&VB, 2010). O maior centro de convenções da América Latina - o Riocentro, que conta com cinco grandes pavilhões com um total de 100.029 m² de área disponível para exposições, está localizado nessa cidade, que possui ainda uma malha aérea e infraestrutura hoteleira próxima aos patamares dos principais centros de convenções do mundo, contando com empresas organizadoras para montagem, organização, operação e infraestrutura de eventos de diversos portes (RC&VB, 2010).

A infraestrutura associada à geografia e recursos naturais da metrópole torna o Rio de Janeiro um destino diferenciado para sediar eventos de negócios ou culturais (RC&VB, 2010).

O Rio de Janeiro voltou a apresentar um crescimento em setores de petroquímica, petróleo, telefonia fixa e móvel, setor automobilístico e de serviços, gerando novas oportunidades de eventos para a cidade. Dentre os principais eventos que ocorreram nos últimos anos, encontram-se a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio 92, com a presença de 122 chefes de estado e governo; a Cimeira América Latina, Caribe e União Européia, com 42 chefes de estado e governo; o Congresso Mundial de Cardiologia, em 1998, que trouxe à cidade cerca de 19.000 profissionais de diversos países; a Americas Telecom, em abril de 2000, que reuniu 27.000 participantes; e os Jogos Pan-Americanos de 2007, que reuniram cerca de 600.000 turistas.

Entre 2003 e 2007, o Brasil superou a marca de 62 eventos organizados e ocupou a 19^a posição no ranking mundial para 209 eventos organizados, e a 8^a posição no ranking mundial da ICCA – International Congress & Convention Association. Em 2009, o Rio de Janeiro sediou 192 eventos, entre feiras, congressos e conferências, reunindo mais de 160 mil participantes. Desse total, 54 foram eventos internacionais (RC&VB, 2009).

Grandes eventos esportivos como os Jogos Mundiais Militares, que ocorreram em julho de 2011, as Copa das Confederações, em 2013, a Copa do Mundo de Futebol, em 2014 e os Jogos Olímpicos, em 2016, trazem visibilidade para o Rio de Janeiro no exterior, e facilitam a captação de eventos de negócios. Além disso, Copa do Mundo e as Olimpíadas estão dentre os eventos com maior impacto direto, considerando a magnitude da produção, a quantidade de espectadores e o número de patrocinadores (GURSOY & KENDAL, 2006). Os ganhos indiretos também são expressivos, graças à movimentação de setores como construção civil, turismo, hospitalidade e transporte (CANTON, 2009).

Pesquisa realizada com turistas estrangeiros em visita ao Brasil mostra que 57% teriam interesse em retornar ao país em 2014, e 63% destes retornariam especificamente para assistir à Copa do Mundo de Futebol (EMBRATUR, 2010). O potencial de geração de receita deste evento foi significativo em outros países, com 9 bilhões de euros a mais no PIB da Alemanha durante a Copa do Mundo de 2006, além de 5 milhões a mais de pernoites de turistas, tanto estrangeiros quanto domésticos.

Segundo dados de pesquisa sobre Impacto Econômico dos Eventos Internacionais Realizados no Brasil, realizada pela Embratur em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (EMBRATUR, 2010), o impacto de 254 eventos realizados no Brasil em 2008 se traduz em 64.455 participantes estrangeiros, que desembolsaram valores estimados de US\$122.566.589, equivalente a R\$196.106.542,40, distribuídos principalmente em hospedagem e alimentação (61%), compras e presentes (12%), transportes (8%) e cultura e lazer (8%). Dentre as aquisições de produtos, os *souvenirs* e artesanatos ficaram com a preferência de 61% do público ouvido, resultando em impacto direto de vendas neste setor da economia.

Ainda de acordo com a pesquisa da Embratur/FGV, o gasto médio diário do turista estrangeiro nos eventos realizados no Brasil em 2009 foi de aproximadamente US\$285,10, equivalente a R\$456,00, em torno de 320% maior que o gasto médio diário de US\$68,00, equivalente a R\$108,80, de um turista de lazer no Brasil. O gasto médio do turista de eventos na cidade do Rio de Janeiro é de US\$395,35, equivalente a R\$632,56. Ainda de acordo com a pesquisa, destacam-se, no segmento de eventos, os congressos e outros encontros da comunidade médica, nos quais os gastos médios diários dos participantes são

ainda maiores: US\$304,44 ou R\$487,10 por dia. A cidade do Rio de Janeiro é a preferida dentre os destinos nacionais para eventos, com 51% de preferência, e os principais destinos emissores são Estados Unidos (14,9%), Alemanha (6,04%), Argentina (5,7%), Japão (5,3%) e França (4,1%).

4.3. Empresas líderes na organização de eventos na Cidade do Rio de Janeiro

Não foram encontradas informações públicas e acessíveis sobre o setor competitivo das empresas organizadoras de eventos da cidade do Rio de Janeiro. Assim, foi realizado um levantamento entre as empresas patrocinadoras e dirigentes das principais entidades de classe líderes do Rio de Janeiro, que são o Rio Convention & Visitors Bureau – RC&VB e a Associação Brasileira de Empresas de Eventos – ABEOC-RJ para o levantamento de informações que permitissem a constituição do grupo estratégico escolhido. São empresas de pequeno e médio porte, representativas no segmento de organização de eventos da Cidade do Rio de Janeiro, foco desta pesquisa.

As empresas organizadoras de eventos, e patrocinadoras do Rio Convention & Visitors Bureau são:

- C&M Congresses and Meetings
- FAGGA - Eventos Internacionais
- GAP Congressos
- Guinle Marketing em Eventos
- Idealizar & Comunicação
- JZ Kenes Brazil
- KMB Eventos
- LK Assessoria e Promoções
- MCI Brasil
- Método Eventos
- Regency Eventos

Dentre as dirigentes e principais participantes da ABEOC-RJ, encontram-se:

- C&M Eventos
- KMB Eventos
- Nyty Eventos
- Bureau Eventos
- Actual-Br Eventos
- JZ Kenes Brazil
- Método Eventos
- Regency Eventos

4.4.

Grupo estratégico de empresas líderes no setor de eventos na Cidade do Rio de Janeiro

Para definir as empresas a serem entrevistadas, travou-se contato com o superintendente do Rio Convention & Visitors Bureau – RC&VB, que indicou o contato com a Associação Brasileira de Empresas de Eventos - ABEOC, por meio de sua representação no Rio de Janeiro – ABEOC-RJ, como associação de classe principal das empresas organizadoras de eventos dessa cidade.

A ABEOC-RJ possui cerca de 20 conveniados. Estas empresas são empresas de pequeno a médio porte, com atuação decisiva na organização dos eventos, congressos e seminários da cidade do Rio de Janeiro, com ênfase em eventos corporativos, especialmente os de caráter técnico-científico. Com base no contato com a ABEOC-RJ, o grupo estratégico foi elaborado com base nas seguintes premissas:

- As empresas do grupo estratégico seriam apenas Organizadoras de Eventos – OEs;
- As empresas deveriam ter como enfoque a organização de eventos corporativos;
- As empresas deveriam ter sua sede principal no estado do Rio de Janeiro.
- As empresas deveriam apresentar combinações semelhantes de recursos e competências, assim como perfil estratégico.

- As empresas deveriam aceitar participar da pesquisa e responder ao *survey*, pois isto seria fundamental para a coleta de dados e desenvolvimento dos resultados.

De acordo com estas premissas, não seriam parte do grupo estratégico empresas conveniadas destas entidades que também fossem promotoras de eventos, como a Fagga, já que se trata de um negócio distinto de organização de eventos (ABEOC-RJ), onde as empresas elaboram seus próprios eventos sem a necessidade de demanda inicial por parte de um cliente corporativo, fazendo com que o grupo estratégico deixasse de ser homogêneo para análise.

As empresas identificadas dentro do grupo estratégico como objeto de pesquisa, dotadas do mesmo perfil estratégico e que aceitaram participar da investigação, foram a C&M Eventos, a KMB Eventos e a Nyty Eventos, configurando, assim, o grupo estratégico estudado.

4.5.

O caso múltiplo do grupo estratégico de empresas líderes na organização de eventos na Cidade do Rio de Janeiro

4.5.1.

C&M Congresses and Meetings Eventos Ltda.

A C&M atua no segmento de eventos de todos os portes e áreas diversas desde 1996. Possui foco no atendimento personalizado aos seus clientes.

Alguns de seus serviços são prestados por meio de um Sistema Informatizado de Gerenciamento de Eventos (SIGE), desenhado exclusivamente para a C&M. Proporciona uma racionalização e otimização do trabalho de rotina de um congresso, permitindo à entidade promotora focar a discussão técnica-científica de seu evento.

Alinhada ao avanço da tecnologia na área da comunicação, a C&M integra seus eventos às redes sociais, como Twitter e Facebook.

A empresa busca manter um alto padrão de qualidade na realização de eventos dentro ou fora da cidade do Rio de Janeiro, e visa sempre à manutenção de parcerias e contratação de prestadores de serviço de qualidade, de acordo com a necessidade da demanda.

A C&M é associada à ABEOC-RJ e ao RC&VB, cadastrada junto ao Ministério do Turismo e integra a REDE PETRO RIO - associação de empresas certificadas para atender ao mercado de petróleo, gás e energia.

A C&M Eventos possui duas sócias-diretoras: Constança Carvalho e Marion Bronz e fica sediada no bairro do Humaitá, na cidade do Rio de Janeiro. Além de empregar cinco colaboradores fixos, que atuam nas áreas administrativas, comercial e na organização de eventos, alguns funcionários temporários são contratados para prestação de serviços e atividades diversas de organização de eventos de acordo com o fluxo de realização e porte dos eventos. O faturamento anual da empresa varia entre R\$150.000,00 e R\$200.000,00.

4.5.2. Estratégia da C&M Eventos

Utilizando-se os dados coletados no questionário, nas entrevistas e nos documentos sobre a empresa, é possível afirmar que a C&M Eventos persegue, nos termos de Mintzberg (1998), uma **estratégia de diferenciação por qualidade orientada para os clientes de turismo de negócios**, com foco em entidades de classe e empresas.

Utilizando Fahey e Randall (1998), o conteúdo da estratégia da empresa pode ser apreendido em seu *website* (www.cmeventos.com.br, acessado em maio de 2011):

A C&M possui uma estrutura dinâmica e competente de atendimento, totalmente informatizada, com softwares próprios desenvolvidos especialmente para racionalizar as rotinas de trabalho na organização e administração de Eventos.

Em relação ao seu escopo, ainda de acordo com Fahey e Randall (1998), é possível afirmar que, de acordo com os dados coletados, a estratégia da C&M Eventos possui as seguintes características:

- **Produto/Serviço:** organização de eventos
- **Cliente:** associações de classe e empresas.
- **Geográfico:** escopo nacional com ênfase na atuação local (cidade do Rio de Janeiro).
- **Vertical:** organização do evento em sua totalidade. Forte influência na gestão dos fornecedores.

- **Stakeholders:** clientes, colaboradores e clientes, de acordo com o questionário de percepções. Vale destacar que o *website* da empresa enfatiza a importância da responsabilidade social em suas ações, aludindo ao projeto social realizado junto à comunidade Santa Marta.

A gestão da C&M Eventos está focada na conquista de clientes por meio do relacionamento com entidades de classe que representem os mesmos. Muitas vezes, o cliente final é a própria entidade de classe que representa o setor, como por exemplo, o CREMERJ (Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio de Janeiro) em eventos que reúnem diversos médicos e representantes de hospitais; assim como a Fundação COPPETEC, que envolve projetos de pesquisa e desenvolvimento ligados ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ.

Profissionais de diversas localidades do Brasil e do exterior vêm ao Rio de Janeiro para participar dos eventos organizados pela C&M.

4.5.3. Alianças estratégicas da C&M Eventos

Os atores estratégicos citados pela C&M Eventos no questionário de percepções como seus principais parceiros são **clientes, fornecedores, substitutos, complementadores, organizações de classe**. Dentre esses, as principais alianças estratégicas citadas são estabelecidas com empresas como Fundação COPPETEC (clientes), ABEOC-RJ e Rio Visitors & Convention Bureau (organização de classe) e Ministério do Turismo (entidades governamentais).

De acordo com o questionário de percepções, as alianças estratégicas com os **clientes** são estabelecidas por **contratos de pesquisa e desenvolvimento em conjunto e contrato/acordo de compartilhamento de informação e/ou tecnologia**.

Por sua vez, na sua relação com os **fornecedores**, conforme reportado no questionário, a C&M Eventos estabelece **contratos de gestão da operação**, assim como coprodução **de serviços e/ou produtos** e também **contrato ou acordo de permuta**.

Com **complementadores**, são firmados **contratos de gestão da operação, contratos ou acordos de vendas ou marketing em conjunto e acordo de compras em conjunto.**

Com *organizações de classe*, são firmados **contratos de compartilhamento de informação e/ou tecnologia e contratos ou acordos de promoção e propaganda.**

Inspirado graficamente em Leite (2004) e Brunelli (2011) e utilizando as listas de referência do arcabouço adotado para a análise estratégica relacional, o Quadro 11 apresenta o resultado da pesquisa sobre as características das alianças estratégicas estabelecidas pela C&M Eventos.

Quadro 11 - Características das Alianças da C&M Eventos com seus Parceiros-Chave.

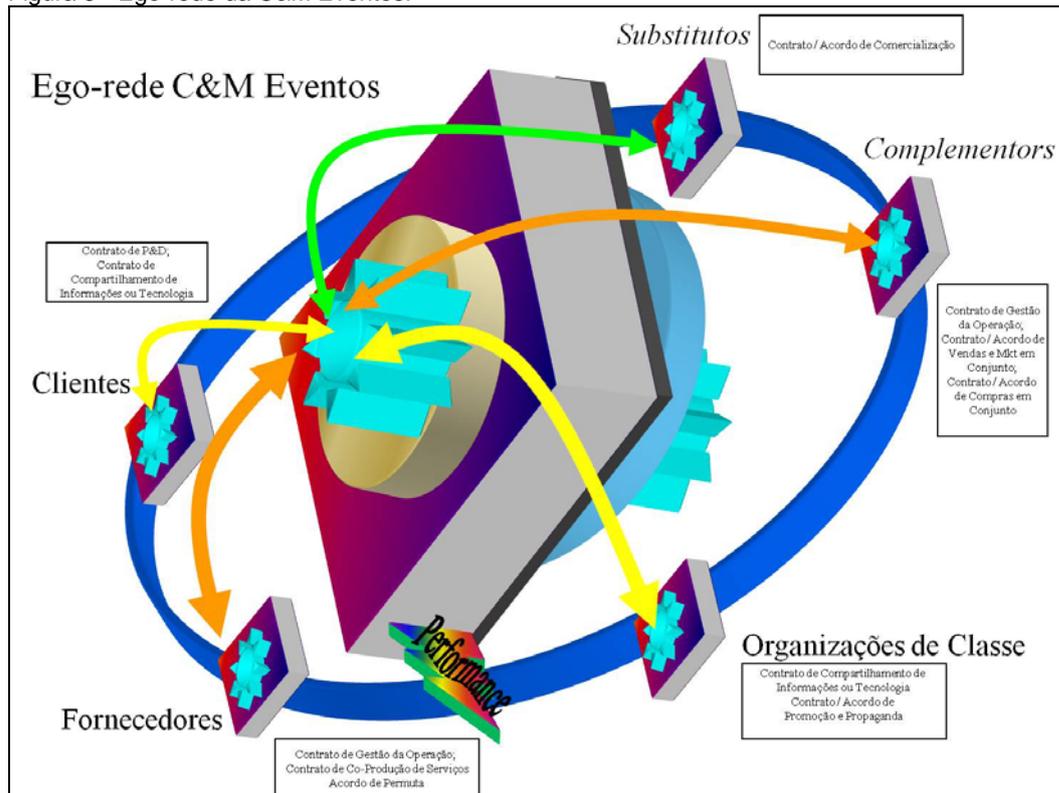
PARCEIRO	TIPO DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
Cientes	(1) Contrato de Pesquisa & Desenvolvimento em conjunto (2) Contrato de Compartilhamento de Inform. ou Tecnologia	<u>Escopo:</u> Restrito no número e amplitude das alianças <u>Escopo Geográfico:</u>	<u>Recursos-Chave:</u> Cap. Informacional, Rec. Tecnológicos, Tal. e Habilidades <u>Volume:</u> Satisfatório <u>Acesso: Difícil</u>	<u>Conexão:</u> Média <u>Natureza:</u> Oportunística
Fornecedores	(1) Contrato de Gestão da Operação (2) Contrato de Co-produção de Serviços e/ou Produtos (3) Contrato / Acordo de Permuta	<u>Escopo:</u> Amplio no número e amplitude das alianças <u>Escopo Geográfico:</u> Nacional	<u>Recursos-Chave:</u> Cap. Informacional, Rec. Tecnológicos, Rec. Físicos, Tal. e Habilidades, Inovação <u>Volume:</u> Satisfatório <u>Acesso: Fácil</u>	<u>Conexão:</u> Média <u>Natureza:</u> Colaborativa <i>Explorative</i>
Substitutos	(1) Contrato / Acordo de Comercialização	<u>Escopo:</u> Restrito no número e amplitude das alianças <u>Escopo Geográfico:</u> Nacional	<u>Recursos-Chave:</u> Cap. Informacional Tal. e /Habilidades <u>Volume:</u> Satisfatório <u>Acesso: Fácil</u>	<u>Conexão:</u> Fraca <u>Natureza:</u> Oportunística <i>Explorative</i>
Complementors	(1) Contrato de Gestão da Operação (2) Contrato / Acordo de vendas / marketing em conjunto (3) Contrato / Acordo de Compras em Conjunto	<u>Escopo:</u> Restrito no número e amplitude das alianças <u>Escopo Geográfico:</u> Nacional	<u>Recursos-Chave:</u> Cap. Informacional Tal. e Habilidades <u>Volume:</u> Satisfatório <u>Acesso:</u> Fácil	<u>Conexão:</u> Média <u>Natureza:</u> Oportunística <i>Explorative</i>
Organizações de Classe	(1) Contrato de Compartilhamento de Inform. ou Tecnologia (2) Contrato / Acordo de Promoção e Propaganda	<u>Escopo:</u> Amplio no número e amplitude das alianças <u>Escopo Geográfico:</u> Nacional	<u>Recursos-Chave:</u> Cap. Informacional <u>Volume:</u> Satisfatório <u>Acesso: Fácil</u>	<u>Conexão:</u> Média <u>Natureza:</u> Colaborativa <i>Explorative</i>

Fonte: Própria

4.5.4. Ego-rede da C&M Eventos

Utilizando o modelo conceitual do ferramental adotado para a análise estratégica, e baseando-se nos dados coletados pelo questionário, bem como nas informações obtidas nas entrevistas, a Figura 3 apresenta a *ego-rede* da C&M Eventos.

Figura 3 - Ego-rede da C&M Eventos.



Fonte: Própria

Na Figura 3, são destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores estratégicos parceiros da C&M Eventos em sua rede de valor. Nesse sentido, apenas as alianças estratégicas mais intensas com cada tipo de parceiro são retratadas. As cores, formatos e espessuras das linhas representam as características de cada tipo de aliança.

A **linha laranja** representa as **alianças mais intensas** da C&M Eventos: contratos de gestão da operação com fornecedores e complementadores;

A **linha amarela** representa outras **alianças intensas** da C&M Eventos: contratos de P&D, de co-produção de serviços/produtos, de compartilhamento de tecnologia e informações e contratos de marketing/vendas em conjunto. Esses tipos de relacionamento são desenvolvidos com **clientes, fornecedores, complementadores e organizações de classe**.

As **linhas verdes**, por sua vez, representam os **acordos e parcerias de menor intensidade**. Essas são desenvolvidas com **fornecedores, complementadores, substitutos e organizações de classe**.

Como indica a direção das setas, no caso da *ego-rede* da C&M, a maioria das relações é de natureza **colaborativa** e poucas são **oportunisticas**.

4.5.5. Desempenho da C&M Eventos

Conforme aferido, a C&M Eventos é uma empresa de capital fechado e, por isso, não tem a obrigatoriedade de divulgar publicamente seus resultados econômico-financeiros. Neste sentido, o resultado da pesquisa sobre o desempenho da organização está baseado nas respostas ao questionário de percepções e na entrevista realizada.

A C&M afirma, por meio do preenchimento do questionário, que, em 2010, teve um faturamento real entre R\$150.000 e R\$200.000. Graças, muitas vezes, a eventos de grande porte, o fluxo de caixa é aumentado, pois a própria empresa atua como consolidadora dos pagamentos aos fornecedores, mas por meio de verbas do cliente que a contrata. Ou seja, não se leva em consideração um faturamento real em termos de receita da empresa.

A C&M organiza, em média, de sete a doze eventos por ano, o que atrai uma média de 1500 a 2500 turistas por ano ao Rio de Janeiro, com alto poder de compra, por tratar-se de participantes de eventos empresariais.

Dentre os próximos eventos a serem realizados, encontram-se a “26th International Towing Tank Conference”, a ser realizada em agosto de 2011, no Hotel Sofitel Rio de Janeiro; e a “Conferência Internacional da Oitaf 2011”, a ser realizada em outubro de 2011, no Morro da Urca.

4.5.6. KMB – Key Marketing Brasil Eventos Ltda.

A KMB – Key Marketing Brasil atua no mercado desde 1987, com foco na completa estruturação de eventos, envolvendo desde o planejamento até a realização do mesmo.

A empresa busca se distinguir pela flexibilidade no atendimento aos clientes, de acordo com suas necessidades específicas para cada projeto, considerando desde a fase do planejamento inicial até a fase de execução propriamente dita.

Dentre os tipos de eventos organizados, encontram-se principalmente Eventos Empresariais & Corporativos, Congressos & Conferências e Convenções e Seminários. Atua também com Eventos Sociais, Ações Promocionais, Lançamento de Produtos e Programas de Incentivos. A KMB é responsável pela criação e elaboração do tema, sua concepção, desenvolvimento cenográfico (stands e palcos), programação visual (logo e impressos), design gráfico e produção do material promocional, reservas de hotel, passagens e necessidades logísticas, atividades paralelas para acompanhantes, atividades turísticas pré e pós-evento; gerenciamento de inscrições e controle financeiro, contratação temporária de recursos humanos e de equipamentos audiovisual.

A KMB Eventos é associada à ABEOC-RJ e ao Rio Convention & Visitors Bureau, cadastrada junto ao Ministério do Turismo e à Embratur.

A KMB Eventos possui como sócia-diretora Marcia Braga e fica sediada em Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro. Possui 15 colaboradores fixos, e a contratação de prestadores de serviços varia de acordo com a necessidade dos eventos a serem realizados. Possui um faturamento anual acima de R\$200.000,00.

4.5.7. Estratégia da KMB Eventos

Utilizando-se os dados coletados no questionário, nas entrevistas e nos documentos sobre a empresa, é possível afirmar que a KMB Eventos persegue, nos termos de Mintzberg (1998), uma **estratégia de diferenciação por qualidade orientada para os clientes de turismo de negócios**, com foco em entidades de classe e empresas.

Utilizando Fahey e Randall (1998), o conteúdo da estratégia da empresa pode ser encontrado em seu *website* (www.kmbeventos.com.br, acessado em maio de 2011):

A KMB atua na completa estruturação de Eventos. Diferenciamo-nos pela flexibilidade em atender os clientes de acordo com as necessidades específicas de cada projeto, atuando desde a fase do planejamento inicial até a fase de execução propriamente dita.

Em relação ao seu escopo, ainda de acordo com Fahey e Randall (1998), é possível afirmar que, a partir dos dados coletados, a estratégia da KMB Eventos possui as seguintes características:

- **Produto/Serviço:** organização de eventos
- **Cliente:** empresas, associações de classe, órgãos públicos.
- **Geográfico:** escopo Nacional com ênfase na atuação local (cidade do Rio de Janeiro).
- **Vertical:** organização do evento em sua totalidade.
- **Stakeholders:** clientes, colaboradores e comunidade, de acordo com o questionário de percepções.

4.5.8. Alianças estratégicas da KMB Eventos

Os atores estratégicos citados pela KMB Eventos no questionário de percepções como seus principais parceiros são **clientes, fornecedores e complementadores**. Dentre esses, as principais alianças estratégicas citadas são estabelecidas com empresas e organizações como a Brite – Brazil International Tourism Exchange (clientes), a fusão com uma pequena empresa de comunicação (fornecedores) e empresas de equipamentos audiovisuais (complementadores).

De acordo com o questionário de percepções, as alianças estratégicas com os **clientes** são estabelecidas por **contrato/acordo de fornecimento de insumos e/ou serviços longo prazo, contrato/acordo de comercialização, contrato/acordo de promoção e propaganda e contrato/acordo de permuta**.

Por sua vez, com os **fornecedores**, conforme reportado no questionário, a KMB Eventos estabelece **fusões & aquisições, contrato de co-produção de serviços e/ou produtos e contrato / acordo de permuta**. Com **complementadores**, são firmados contratos de **coprodução de serviços e/ou produtos**.

Inspirado graficamente em Leite (2004) e Brunelli (2011), e utilizando as listas de referência do arcabouço adotado para a análise estratégica relacional, o Quadro 12 apresenta o resultado da pesquisa sobre as características das alianças estratégicas estabelecidas pela KMB Eventos.

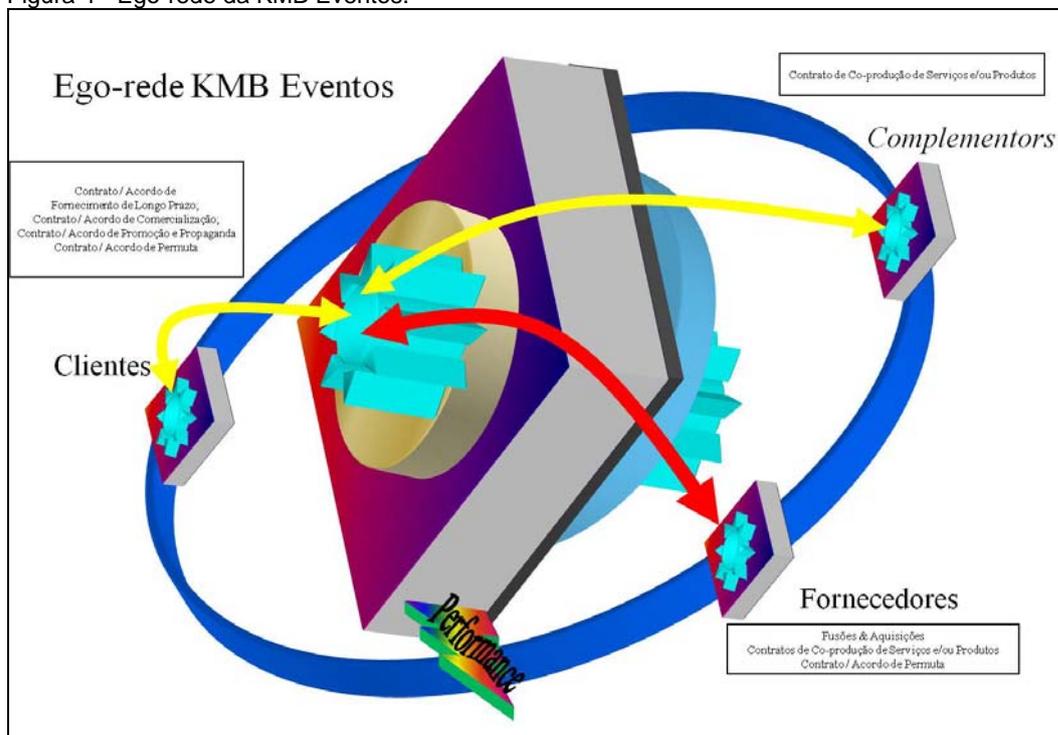
Quadro 12 - Características das Alianças da KMB Eventos com seus Parceiros-Chave.

PARCEIRO	TIPO DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
Cientes	(1) Contrato/Acordo de fornecimento de insumos e/ou serviços longo prazo (2) Contrato/Acordo de comercialização (3) Contrato/Acordo de promoção e propaganda (4) Contrato/Acordo de Permuta	<u>Escopo:</u> Restrito no número e amplitude das alianças <u>Escopo Geográfico:</u> Nacional	<u>Recursos-Chave:</u> Cap. Informacional <u>Volume:</u> Satisfatório <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Conexão:</u> Fraca <u>Natureza:</u> Colaborativa <i>Explorative</i>
Fornecedores	(1) Fusões & Aquisições (2) Contrato de Co-produção de Serviços e/ou Produtos (3) Contrato / Acordo de Permuta	<u>Escopo:</u> Restrito no número e amplitude das alianças <u>Escopo Geográfico:</u> Nacional	<u>Recursos-Chave:</u> Cap. Informacional, Rec. Tecnológicos; Tal. e Habilidades. <u>Volume:</u> Satisfatório <u>Acesso:</u> Fácil	<u>Conexão:</u> Forte <u>Natureza:</u> Colaborativa <i>Explorative</i>
<i>Complementors</i>	(1) Contrato de Co-produção de Serviços e/ou Produtos	<u>Escopo:</u> Restrito - no número e amplitude das alianças <u>Escopo Geográfico:</u> Nacional	<u>Recursos-Chave:</u> Cap. Informacional Recursos Físicos Tal. e Habilidades <u>Volume:</u> Satisfatório <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Conexão:</u> Média <u>Natureza:</u> Colaborativa <i>Explorative</i>

Fonte: Própria

4.5.9. Ego-Rede da KMB eventos

Figura 4 - Ego-rede da KMB Eventos.



Fonte: Própria

Na Figura 4, são destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores estratégicos parceiros da KMB Eventos em sua rede de valor. Nesse sentido, apenas as alianças estratégicas mais intensas com cada tipo de parceiro são retratadas. As cores, formatos e espessuras das linhas representam as características de cada tipo de aliança.

A **linha vermelha** representa as **alianças mais intensas** da KMB Eventos: fusões e aquisições com **fornecedores**;

As **linhas amarelas** representam outras **alianças intensas** da KMB Eventos: contratos de co-produção de serviços/produtos, de comercialização, de promoção e propaganda e de fornecimento de serviços no longo prazo. Esses tipos de relacionamento são desenvolvidos com **clientes, fornecedores e complementadores**.

As **linhas violetas**, por sua vez, representam os **acordos e parcerias de menor intensidade**, como, por exemplo, acordos de permuta. Essas são desenvolvidas com **clientes e fornecedores**.

Como indica a direção das setas, no caso da *ego-rede* da KMB Eventos, a maioria das relações é de natureza **colaborativa** e poucas são **oportunisticas**.

4.5.10. Desempenho da KMB Eventos

A Key Marketing Brasil Eventos é uma empresa de capital fechado que não divulga publicamente seus resultados econômico-financeiros. Neste sentido, o resultado da pesquisa sobre o desempenho da organização está baseado nas respostas ao questionário de percepções.

A KMB Eventos afirma, por meio do preenchimento do questionário, que, em 2010, teve um faturamento anual maior que R\$200.000,00.

A KMB Eventos organiza, em média, mais de 25 eventos por ano, que atraem ao Rio de Janeiro, por ano, uma média de 10.000 novos visitantes, com alto poder aquisitivo por se tratarem de participantes de eventos corporativos.

Dentre alguns dos principais eventos já organizados, encontram-se a “Estilo Carioca – I Feira de Estilo e Qualidade de Vida”, para 200.000 pessoas, no Riocentro, em 2004 e o congresso da ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens, para 5.000 pessoas, no Riocentro, em 2003, além de diversos eventos técnico-científicos de Petróleo e Gás, Medicina e Engenharia, com uma média de 500 participantes por evento.

4.5.11. Nyty Eventos

A Nyty Eventos é uma empresa organizadora de eventos, focada no atendimento personalizado, e atuante no mercado desde 2002.

A empresa oferece planejamento, organização e gerenciamento de eventos técnicos, além da comercialização de patrocínio.

A Nyty Eventos atua na organização de congressos, seminários, exposições, feiras e workshops, além de organizar campanhas promocionais e eventos sociais e corporativos.

A Nyty Eventos é associada à ABEOC-RJ e ao MPI – Meeting Professionals International, sendo também cadastrada junto ao Ministério do Turismo e à Embratur.

A Nyty Eventos possui como sócia-diretora Rosana Bety, que também é Presidente da ABEOC-RJ. A empresa é sediada em Niterói, mas atua principalmente na cidade do Rio de Janeiro. A empresa possui cinco colaboradores fixos, com uma especialista comercial, duas assistentes de eventos e duas estagiárias.

4.5.12. Estratégia

Utilizando-se os dados coletados no questionário, nas entrevistas e nos documentos sobre a empresa, é possível afirmar que a Nyty Eventos persegue, nos termos de Mintzberg (1998), uma **estratégia de diferenciação por qualidade orientada para os clientes de turismo de negócios**, com foco em entidades de classe e empresas.

A empresa também procura se diferenciar por meio de foco no pós-venda, estabelecendo relacionamento e fidelização do cliente, buscando se tornar um fornecedor preferencial a este.

Utilizando Fahey e Randall (1998), o conteúdo da estratégia da empresa pode ser encontrado em seu website (www.nytyeventos.com.br, acessado em maio de 2011):

O Organizador do evento deve ser um especialista em planejamento, organização e produção. A Nyty Eventos é uma empresa Organizadora de Eventos, especializada no atendimento personalizado.

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

- **Produto/Serviço:** organização de eventos
- **Cliente:** entidades de classe e empresas privadas.
- **Geográfico:** escopo nacional com ênfase na atuação local (cidade do Rio de Janeiro).
- **Vertical:** organização do evento em sua totalidade.
- **Stakeholders:** clientes, colaboradores e proprietários, de acordo com o questionário de percepções.

4.5.13. Alianças estratégicas da Nyty eventos

Os atores estratégicos citados pela Nyty Eventos no questionário de percepções como seus principais parceiros são **concorrentes, organizações de classe e entidades governamentais**. Dentre esses, as principais alianças estratégicas citadas são estabelecidas com organizações de classe como ABEOC-RJ, ABAV - Associação Brasileira de Agências de Viagem, BITO – Brazilian Incoming Travel Organization, ABIH – Associação Brasileira de Indústria de Hotéis e entidades governamentais como Secretarias Municipais de Turismo do Rio de Janeiro e Niterói, Secretaria de Estado de Turismo do RJ, Embratur e Ministério do Turismo/SEBRAE. Dentre as alianças com concorrentes, são citadas parcerias com as empresas pertencentes à ABEOC-RJ, para a realização de serviços em conjunto, que atendam a clientes de maior porte.

De acordo com o questionário de percepções, as alianças estratégicas com os **concorrentes** são estabelecidas por **contratos de Co-Produção de Serviços e/ou Produtos**. Com as **organizações de classe** são firmados **contratos de promoção e propaganda** e com **entidades governamentais** são firmados **contratos e/ou acordos de financiamento**.

Inspirado graficamente em Leite (2004) e Brunelli (2011) e utilizando as listas de referência da metodologia de análise estratégica relacional adotada, o Quadro 13 apresenta o resultado da pesquisa sobre as características das alianças estratégicas estabelecidas pela Nyty Eventos.

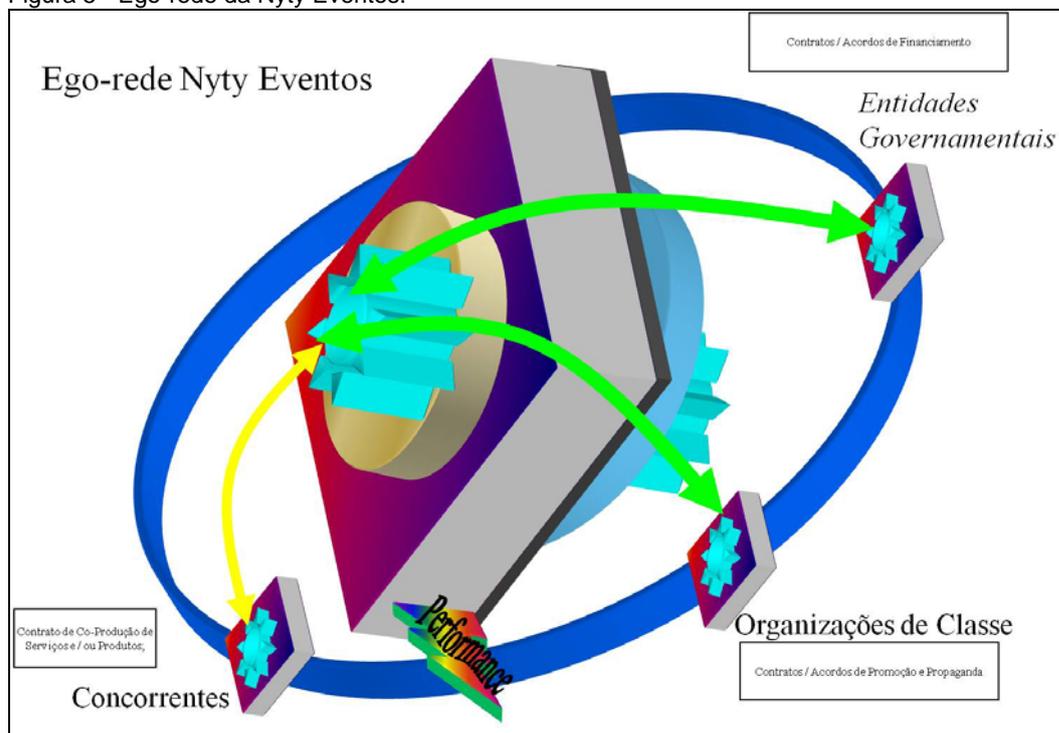
Quadro 13 - Características das Alianças e Outras Ligações da Nyty Eventos com seus Parceiros-Chave.

PARCEIRO	TIPO DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
Concorrentes	(1) Contrato de Co-Produção de Serviços e/ou Produtos	Escopo: Restritas Escopo Geográfico: Nacional	Recursos-Chave: Cap. Informacional Inovação Volume: Insuficiente Acesso: Difícil	Conexão: Média Natureza: Colaborativa <i>Explorative</i>
Organizações de Classe/Indústria	(1) Contratos/Acordos de Promoção e Propaganda	Escopo: Amplas Escopo Geográfico: Nacional	Recursos-Chave: Cap. Informacional Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa <i>Explorative</i>
Entidades Governamentais	(1) Contratos/Acordos de Financiamento	Escopo: Amplas Escopo Geográfico: Nacional	Recursos-Chave: Cap. Informacional Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa <i>Explorative</i>

Fonte: Própria.

4.5.14. Representação gráfica da Ego-Rede da Nyty Eventos

Figura 5 - Ego-rede da Nyty Eventos.



Fonte: Própria.

Na Figura 5, são destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores estratégicos parceiros da Nyty Eventos em sua rede de valor. Nesse sentido, apenas as alianças estratégicas mais intensas com cada tipo de parceiro são retratadas. As cores, formatos e espessuras das linhas representam as características de cada tipo de aliança.

As **linhas verdes** representam as **alianças intensas** da Nyty Eventos: contratos de promoção e propaganda e de financiamento. Esses tipos de relacionamento são desenvolvidos com **entidades governamentais** e **organizações de classe**.

A **linha amarela**, por sua vez, representa os **acordos e parcerias de menor intensidade**. Essas são desenvolvidas com **concorrentes** para a coprodução de itens e serviços.

Como indica a direção das setas, no caso da *ego-rede* da Nyty Eventos, a maioria das relações é de natureza **colaborativa**, e poucas são **oportunisticas**.

4.5.15. Desempenho da Nyty Eventos

A Nyty Eventos é uma empresa de capital fechado que não divulga publicamente seus resultados econômico-financeiros. Neste sentido, o resultado da pesquisa sobre o desempenho da organização está baseado nas respostas ao questionário de percepções.

A Nyty Eventos afirma, por meio do preenchimento do questionário, que, em 2010, teve um faturamento anual entre R\$150.000,00 e R\$200.000,00.

A Nyty Eventos organiza uma média de quatro a seis eventos por ano, e possui cinco colaboradores ativos. Em média, os eventos organizados pela empresa atraem para a cidade, por ano, cerca 1500 novos turistas, com alto potencial de gastos, por tratar-se de participantes de eventos corporativos.

Dentre os últimos eventos organizados e em andamento, encontram-se o “III Congresso de Pediatria da UFRJ”, para um número de 1000 a 1500 participantes no Windsor Barra Hotel, realizado em maio de 2011 para o Departamento de Pediatria da UFRJ; a “Jornada SOPERJ 30 anos”, para um número de 300 a 500 pessoas, a ser realizada em setembro de 2011 no Hotel Atlântico Búzios para a SOPERJ – Sociedade de Pediatria do Estado do Rio de Janeiro; e o “35°

Congresso Latino Americano de Neurocirurgia”, para um número de 1200 a 1500 pessoas, a ser realizado em abril de 2012 no Windsor Barra Hotel para a SBN – Sociedade Brasileira de Neurocirurgia.

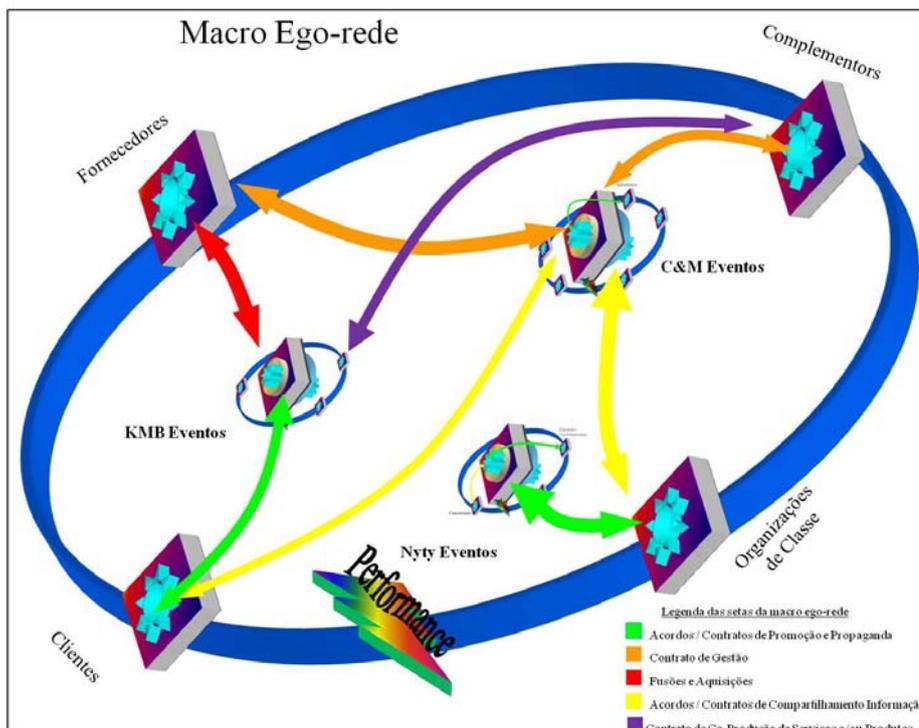
4.5.16.

Macro *Ego-Rede* do grupo estratégico de empresas líderes na organização de eventos no Rio de Janeiro

Na Figura 6, encontra-se a macro ego-rede do grupo estratégico de organizadoras líderes no segmento de eventos da cidade do Rio de Janeiro, composta pelos atores estratégicos parceiros de todas as empresas estudadas, dispostos na elipse central. Encontram-se também destacados nessa elipse os atores-chave que estão conectados com apenas duas das empresas pesquisadas.

Também estão demonstradas as ligações e alianças de cada empresa com os atores estratégicos, destacando o tipo de aliança, a força e natureza das conexões, representados pelas diferenças de cores, espessura e direção das setas respectivamente.

Figura 6 – Macro *ego-rede* do Grupo Estratégico de Organizadoras Líderes no segmento de Eventos da Cidade do Rio de Janeiro.



Fonte: Própria

Para que pudesse ser medida a densidade desta macro ego-rede, foi utilizada a fórmula de Knoke (KNOKE & YANG, 2008, p. 53), calculada por:

*Para laços não-direcionais, $D = L / (N * (N-1) / 2)$*

*Para laços direcionais, $D = L / (N * (N-1))$*

*Para laços bidirecionais, $D = L / 2 * N! / 2! * (N-2)!$*

O resultado foi de 0,366, o que pode ser considerado como uma densidade de moderada a alta (SCOTT *et. al.*, 2008).

A centralidade dos atores foi calculada de acordo com o número de ligações que estes possuem na rede (KNOKE & YANG, 2008; TIMUR E GETZ, 2008). Quanto maior o número de ligações, maior a capacidade de influência deste ator na rede (TIMUR E GETZ, 2008). Nesse sentido, **C&M Eventos** pode ser considerada o ator mais central da macro *ego-rede* pesquisada, possuindo **cinco** ligações. As demais empresas também são consideradas centrais, pois ambas possuem **três** ligações, mostrando potencial de influência.

A ligação mais comum nesta *ego-rede* consiste nos contratos de coprodução **de serviços e/ou produtos**, totalizando quatro e de média intensidade, seguidos por **contrato/acordos de permuta e de promoção e propaganda**.

4.6.

Implicações estratégicas da rede de alianças do grupo estratégico de empresas líderes no segmento de organização de eventos no Rio de Janeiro

O quadro 14 mostra as principais questões estratégicas desta macro *ego-rede*, analisando o grupo estratégico determinado e consolidando seus resultados.

Aqueles que, somados, geravam os maiores números e médias foram considerados os mais característicos do grupo estratégico analisado. Esses resultados totais estão marcados em negrito na tabela. Nota-se que os construtos densidade e centralidade já foram apresentados no item anterior e, por isso, não figuram nesse levantamento.

Quadro 14 - Resultados mais característicos do grupo estratégico analisado em negrito:

CONSTRUTO	INDICADOR	C&M	KMB	NYTY	TOTAL	MÉDIA
Escopo	Amplo	2	0	2	4	1,33
	Restrito	3	3	1	7	2,33
	Nacional	5	3	3	11	3,67
	Local	0	0	0	0	0
Acesso aos Recursos	Fácil	4	2	2	8	2,67
	Difícil	1	1	1	3	1
Volume de Recursos	Abundante	0	0	0	0	0
	Satisfatório	5	3	2	10	3,33
	Insuficiente	0	0	1	1	0,33
Força das Conexões	Forte	0	1	2	3	1
	Média	4	1	1	6	2
	Fraca	1	1	0	2	0,67
Natureza das Conexões	Colaborativa	2	3	3	8	2,67
	Oportunística	3	0	0	3	1
	<i>Exploitative</i>	1	0	0	1	0,33
	Explorative	4	3	3	10	3,33

Fonte: Própria, inspirada em Brunelli, 2011.

No quadro 15, estão contidas as principais implicações estratégicas decorrentes das alianças, levando-se em consideração suas oportunidades e ameaças.

Quadro 15 - Implicações Estratégicas da Macro Ego-Rede do Grupo Estratégico de Organizadoras Líderes no segmento de Eventos da Cidade do Rio de Janeiro.

Dimensão	Construtos	Resultados	Nível da Indústria	
			Oportunidades	Ameaças
Estrutura de Rede	Densidade	Moderada	Oportunidade Potencial - Grupo estratégico pode aprimorar relacionamento entre os diversos <i>stakeholders</i> que se relaciona no turismo para gerar mais oportunidades na indústria.	
	Escopo	Restrito/Nacional	Oportunidade Potencial - Fortalecimento da rede em âmbito nacional, com possibilidade de ampliação das parcerias já existentes.	
	Posição e Centralidade	Central	Oportunidade Real - Contribuição direta em papel de liderança junto aos <i>stakeholders</i> para promoção do destino.	
Membros da Rede	Identidade/Status dos parceiros	Forte; Sucesso	Oportunidade Potencial - A identidade forte e crescente das organizações de classe e entidades governamentais podem ser exploradas, alavancando novos projetos.	
	Acesso aos recursos dos parceiros nacionais	Fácil	Oportunidade Real - acesso facilitado aos recursos dos parceiros frente aos novos entrantes, permitindo criação de relacionamentos e parcerias que levem a relações duradouras.	
Modalidade dos Laços	Força das Conexões	Média	Oportunidade Potencial - o fortalecimento dos laços podem gerar mais valor com as alianças.	
			Oportunidade Real - os laços fortes com organizações de classe e entidades governamentais auxilia na consolidação do setor.	
	Natureza dos Laços	Explorative	Oportunidade Real - a natureza colaborativa dos laços permite o fortalecimento destes para geração de mais valor para os parceiros envolvidos.	
Oportunidade Potencial - geração de valor para o destino no segmento de negócios.				
			Oportunidade Potencial - alianças explorative possibilitam o desenvolvimento de novas competências junto aos parceiros.	

Fonte: Própria, inspirada em Brunelli, 2011.

4.7. Implicações estratégicas dos fatores macroambientais e dos atores-chave

Para complementar a análise estratégica proposta pelo arcabouço adotado, é necessário realizar a chamada análise tradicional, que considera os fatores macroambientais e os atores estratégicos, sem levar em conta a análise relacional.

4.7.1. Implicações dos fatores macroambientais

Seguindo as referências do arcabouço adotado para a análise estratégica e graficamente inspirado em Brunelli (2011), Neves (2009) e Leite (2004), os Quadros 16 a 18 abaixo apresentam os resultados da investigação sobre as implicações estratégicas dos fatores macroambientais políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais. Ressalta-se que esses resultados estão baseados nas informações levantadas na pesquisa documental e na coleta de dados realizada diretamente junto às empresas estudadas.

Quadro 16 – Implicações dos Fatores Macro-Ambientais da Indústria do Turismo e Setor de Eventos (1ª parte).

Fatores	Nível Global	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Políticos					
Estabilidade governamental		Estável		Oportunidade Real Aumenta atratividade do destino turístico; favorece entrada de novas empresas e aumento fluxo eventos corporativos.	
Investimento em Segurança Pública	Crescente, mas problemático em grandes eventos	Aumento Investimento em segurança em comparação ao passado	Ampliação de projetos de segurança pública	Oportunidade Real Parceria com trade e governo para ampliação projetos segurança (UPPs) em áreas estratégicas da Cidade.	Ameaça Real Outros destinos no Brasil conseguem captar mais eventos por conta problemas de segurança.
Entidade de Classe		Entidades de Classe cada vez mais consolidadas e buscando parceria com Governo Federal	Atuação crescente e consolidação da ABEOC-RJ; forte atuação Rio Convention & Visitors Bureau	Oportunidade Real Ampliação parcerias com 3 esferas do Governo, devido a maior exposição da Cidade por conta de Mega Eventos Esportivos.	Ameaça Real Consolidação entidades classe e governos locais em SP para torná-la polo de eventos de negócios.
Necessidade Visto de Entrada no País para turistas americanos		Adoção Política reciprocidade em 2006		Oportunidade Potencial Brasil pode se tornar destino potencial para eventos de negócios em comparação a países com grande exigência de visto.	Ameaça Real Perda de competitividade como destino para eventos e congressos mundiais de negócios por conta de prazo de requisição de visto.

Fonte: Própria, inspirada em Brunelli (2011)

Quadro 17 – Implicações dos Fatores Macro-Ambientais da Indústria do Turismo e Setor de Eventos (2ª parte).

Fatores	Nível Global	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Econômicos					
Cenário Macro-econômico	Crise econômica ainda afeta principais países realizadores de eventos, como EUA e Europa	Crescimento econômico consolidado no Brasil		Oportunidade Potencial Crise financeira pode levar eventos antes feitos no hemisfério norte para destinos emergentes, como o Brasil.	Ameaça Potencial Crise financeira diminuir fluxo turistas estrangeiros participantes de eventos.
Atração de Grandes Eventos		Brasil será sede de grandes eventos até 2016, com muito destaque ao RJ		Oportunidade Real Grande visibilidade ao Brasil e principalmente ao Rio de Janeiro como destino pelos próximos anos.	Ameaça Real Investimento em infraestrutura em outras localidades do Brasil por conta da Copa do Mundo podem criar potenciais competidores locais por eventos de negócios.
				Oportunidade Real Melhora potencial da Cidade como Destino para eventos de negócios devido às grandes obras de infraestrutura em andamento.	Ameaça Potencial Piorar imagem do destino caso problemas ocorram na realização dos eventos.
Disponibilidade de Capital	Menos disponível em países que sofreram com a crise econômica	Disponível em abundância por conta de crescimento do país	Capital disponível para investimento em eventos	Oportunidade Real Fácil acesso ao capital Oportunidade Potencial Aumento atratividade do destino por conta de possibilidade de eventos melhores.	
Atração de Investidores ao RJ		Investimento por conta dos grandes eventos e de investimentos em petróleo e gás no estado		Oportunidade Real Aumento de demanda por eventos setoriais específicos no Estado, principalmente petróleo e gás e construção civil.	
Recursos Naturais	Commodities mais caras por conta da crise do dólar	Abundantes, principalmente petróleo onde atingiu-se autossuficiência	Destino Brasil e Rio de Janeiro naturalmente atraentes por conta de fauna e flora	Oportunidade Real Aumento do potencial do destino para eventos de negócios por conta da beleza natural da Cidade (negócios + lazer).	
Mão de Obra		Crise de apagão de talentos em diversos setores, principalmente construção civil	Muitas pessoas disponíveis, mas poucas qualificadas	Oportunidade Potencial Qualificação de mão-de-obra por meio de cursos de capacitação em parceria com o Governo e entidades de classe para atuação no setor de turismo.	Ameaça Real Ausência de mão-de-obra especializada, como profissionais bilíngües, para atuação nos eventos.
Infra-estrutura		Em desenvolvimento	Aeroporto mal-gerido; ausência de transportes coletivos de qualidade.	Oportunidade Potencial Aumento do investimento em obras de infra-estrutura no Rio de Janeiro aumentam seu potencial como destino.	Ameaça Potencial Percepção por parte dos clientes que promovem os eventos de que o destino carece de maior infra-estrutura.

Fonte: Própria, inspirada em Brunelli (2011)

Quadro 18 – Implicações dos Fatores Macro-Ambientais da Indústria do Turismo e Setor de Eventos (3ª parte).

Fatores	Nível Global	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Demográficos e Geográficos					
Idade Populacional	Envelhecimento países desenvolvidos; base jovem-adulta em países em desenvolvimento - BRICS			Oportunidade Potencial Desenvolvimento de países emergentes podem gerar novas demandas por eventos de negócios para população jovem-adulta.	Ameaça Real Turismo da Terceira Idade para população aposentada crescente no mundo, podendo ocupar vagas em hotéis que poderiam ser destinadas a eventos.
Taxa de Crescimento Populacional		População Crescente		Oportunidade Potencial Desenvolvimento de eventos de negócios no Rio de Janeiro para moradores de outras cidades.	
Geografia Física		Rio de Janeiro longe dos países do hemisfério norte.			Ameaça Potencial Criação de pólos de turismo de eventos em novas regiões no Nordeste.
Geografia Urbana			Novos centros de convenções sendo criados em diversas regiões na cidade.	Oportunidade Potencial Mais possibilidade de espaço para eventos.	
Sociais e Culturais					
Estrutura e Dinâmica Social		Pouco Rígida e Intensa		Oportunidade Real Rio de Janeiro é reconhecido por ter população amigável e com vida cultural ativa, o que aumenta o potencial de turismo de lazer aliado a negócios.	
Idioma		Português		Oportunidade Potencial Empresas brasileiras podem ter interesse em fazer menos eventos no exterior por conta de barreiras idiomáticas, priorizando destinos locais.	Ameaça Real Pouco falado no exterior, encarece custos eventos com tradução em tempo integral.
Religião		Convivência Pacífica		Oportunidade Real Destino interessante para eventos globais com diversidade religiosa acentuada.	

Fonte: Própria, inspirada em Brunelli (2011)

4.7.2.

Implicações dos atores estratégicos da rede de valor

Ainda conforme as referências da metodologia de análise estratégica adotada e graficamente inspirado em Brunelli (2011), Neves (2009) e Leite (2004), o Quadro 19 abaixo apresenta os resultados da investigação sobre as implicações, em termos de oportunidades de ameaças, dos atores da rede de valor do grupo estratégico pesquisado ao desempenharem seus papéis na *macro-ego* rede estudada. Os resultados aqui apresentados estão baseados nas informações levantadas na pesquisa documental e nos questionários e entrevistas respondidos pelas empresas estudadas.

Quadro 19 – Atores Estratégicos e suas Implicações ao Desempenharem seus Papéis na Indústria do Turismo e Setor de Eventos.

Atores e Papéis	Caracterização	Oportunidades		Ameaças	
		Reais	Potenciais	Reais	Potenciais
Novos Entrantes					
Diferenciação de serviços	Baixa diferenciação entre participantes				X
Economias de Escala	Não há economias de escala por conta do porte dos participantes, mas podendo haver para grupos estrangeiros				X
Necessidade de Capital	Baixa necessidade de investimento				X
Propriedade Tecnológica	Inexistente				X
Know-How	Conhecimento necessidades dos clientes e compreensão realidade local	X			
Matérias Primas	Dificuldade mão-de-obra qualificada				X
Localização Geográfica	Crescimento da cidade pode trazer novos atores nacionais				X
Curva de aprendizagem	Favorece os atores locais		X		
Governo	Regulação Governamental Inexistente				X
Custo de Mudança	Baixo				X
Acesso aos fornecedores	Capital Intelectual para parcerias mais consistentes com fornecedores-chaves	X			
Rivais/Competidores					
Quantidade	Alta			X	
Caracterização	Relativamente cordial, muitas vezes atuam como parceiros por conta de entidades de classe		X		
Crescimento da Indústria	Alta Velocidade	X			
Custos Fixos	Baixos, aumentam de acordo com a demanda	X			
Diferenciação Serviço	Baixa	X			
Barreiras de Saída	Baixas	X			
Substitutos					
Hotéis	Podem ter equipe interna de organização de eventos			X	
Clientes Corporativos	Podem ter equipe interna de organização de eventos			X	
Clientes					
Concentração	Alto, empresas e entidades já conhecidas no setor				X
Custo de mudança	Baixo				X
Complementors					
Alianças	Baixa Intensidade	X			
Complementariedade e Competências	Alta e com grande sinergia	X			

Fonte: Própria, inspirado em Brunelli (2011).

A análise do Quadro 19 mostra que há diversos fatores que estimulam a ameaça de Novos Entrantes, tais como a baixa diferenciação entre as OEs, o baixo investimento de capital necessário para a entrada no setor, os baixos custos de mudança e a escassez de regulamentação governamental. O diferencial destas empresas reside no conhecimento do mercado, com a compreensão da realidade local e das necessidades dos clientes, assim como na melhoria no acesso aos fornecedores existentes na rede de valor. A consolidação de parcerias com estes fornecedores consiste em uma maneira de neutralizar a ameaça de novos entrantes. Dentre estes fornecedores, encontram-se hotéis, espaços para eventos e fornecedores de audiovisual.

Os hotéis, apesar de serem fornecedores, também são substitutos, na medida em que vários deles possuem equipes próprias de organização de eventos, sem acarretar a necessidade de contratação de uma empresa organizadora para esta atividade. Isso também se aplica a Clientes Corporativos, para cujo atendimento algumas empresas tendem a manter uma equipe interna de gestão de eventos, em vez de terceirizar o serviço para uma OE. Trata-se de uma ameaça real para o segmento.

Em relação aos competidores, há oportunidades reais, pois o crescimento da indústria é alto, enquanto a diferenciação do serviço e as barreiras de saída são baixas. Por mais que tenha sido identificada a baixa diferenciação entre as empresas do setor, as três empresas que compõem o grupo estratégico se identificaram com perfil estratégico que visa à diferenciação, com atributos concentrados na qualidade do serviço, no foco no pós venda e no preço diferenciado, alto.

Foi identificada uma baixa intensidade nas alianças com complementadores, embora tenha sido observada uma elevada sinergia entre as complementaridades e as competências do grupo estratégico e seus complementadores.

Dentre os principais fornecedores, foram levantados: Empresas de catering, audiovisual, informática, hotel, centro de convenções, agências de turismo receptivo, designer gráfico, gráficas, *web designer*, programação visual, paisagismo, decoração ambiental, cenografia, montador. Estas empresas também foram diversas vezes identificadas como complementadores, dependendo da situação em cujo contexto fosse mantido o relacionamento entre a empresa de evento e o aludido fornecedor.