

6

Considerações finais

A presente pesquisa alcançou o seu propósito de trazer subsídios relevantes, assim como uma perspectiva de análise estratégica mais completa, ao confrontar a Análise Relacional com a Tradicional, agregando valor com novas contribuições valiosas para a tomada de decisão.

Ao adotar o arcabouço de análise SNA Global (MACEDO-SOARES, 2011), foi possível examinar as oportunidades e as ameaças reveladas, levando-se em conta as alianças locais e globais realizadas pelo grupo estratégico, formado pelas empresas organizadoras de eventos estudadas, e considerando tanto fatores não-relacionais quanto relacionais para a identificação das principais implicações estratégicas no âmbito da indústria.

O conceito de ego-rede foi proposto por Macedo-Soares, com fundamento no conceito de rede egocêntrica de Knoke (2001), para a empresa focal e a rede de suas alianças/ligações estratégicas principais no âmbito da rede de valor.

As três empresas estudadas possuem compromissos de escopo e de recursos semelhantes, o que viabilizou a análise das ameaças e oportunidades comuns e da macro *ego-rede*, com identificação dos atores estratégicos mais significativos com os quais elas desenvolvem suas alianças e parcerias.

O mapeamento mostrou que, dentre os atores estratégicos comuns às empresas estudadas, figuravam clientes, fornecedores, complementadores, concorrentes, entidades governamentais e organizações representativas do setor/indústria. Pela análise, pode-se apreender que as OEs possuem influência direta sobre entidades de classe e governamentais, como o Rio Convention & Visitors Bureau e a ABEOC-RJ, assim como sobre entidades como Riotur, Turisrio e Embratur, todas envolvidas na comunicação e promoção do Brasil e do Rio de Janeiro como destino turístico para o público internacional.

Além disso, estes atores desenvolvem alianças significativas com diversos fornecedores. Essas empresas fazem o primeiro contato com o cliente corporativo final que vai contratar o evento, seminário ou congresso e, a partir daí, decidem quais serão os fornecedores participantes, desde o hotel, a agência de viagem, a companhia aérea, a empresa de transportes, alimentação, logística, entre outros. Por isso, é indispensável o desenvolvimento de alianças intensas e duradouras nesse setor. Assim, as empresas atuam como líderes no relacionamento com a rede de turismo local, assumindo uma posição de centralidade na indústria.

Esta pesquisa coincide com o ambiente vivido pelo Rio de Janeiro como destino turístico. Os eventos a serem realizados nessa cidade, especialmente a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, apresentam um potencial único de aumento do fluxo turístico, dos investimentos em formação de mão-de-obra e geração de empregos nos destinos que os sediarão.

Dentre os resultados mais significativos desta pesquisa, cabe destacar que, no setor de empresas organizadoras de eventos corporativos, a utilização da visão relacional permitiria aprimorar o processo de decisão por parte dos dirigentes destas empresas. A maior parte das ameaças identificadas por meio de análise tradicional pode ser reavaliada dentro dessa ótica. O problema da falta de mão-de-obra qualificada, por exemplo, está sendo neutralizado por meio de parcerias entre as entidades representativas das OEs com órgãos do governo e de classe, como o SENAC, para capacitação específica voltada ao setor de turismo. Abordagem semelhante também foi adotada para a análise dos casos descritos no capítulo 5: vistos de entrada, com ênfase em parcerias globais; transferência de empresas para outros centros urbanos; crescimento de novos destinos turísticos de negócios e novos entrantes no setor de eventos, em decorrência do impacto em termos de infraestrutura causado no País como resultado dos mega-eventos a serem realizados em 2014 e 2016. Além disso, foram efetuadas outras considerações ao proceder à análise da visão relacional dos *stakeholders* na rede de valor, como os papéis dúbios de atores como hotéis, que podem atuar tanto como fornecedores para espaços de eventos quanto como substitutos na gestão dos eventos nestes; esta mesma situação pode ocorrer com determinados clientes corporativos, que tanto podem atuar como clientes contratando OEs para gerirem seus eventos quanto atuar como substitutos, tendo equipes internas para tanto. Assim, pode-se

considerar a análise relacional como fundamental para uma visão mais completa do setor.

A pesquisa mostrou que a adoção de uma ótica relacional na análise estratégica pode contribuir positivamente para o planejamento de crescimento das empresas do grupo estratégico estudado. A tomada de decisão em uma pequena empresa que possua influência na contratação e parceria com grupos de fornecedores maiores, como companhias aéreas, locadoras de carros e hotéis, exige uma dinâmica e profunda compreensão do setor em que atua.

A observação da visão relacional é fundamental para a compreensão da forma como neutralizar possíveis ameaças em um setor dinâmico como, por exemplo, o de eventos corporativos. Por meio de parcerias e alianças, é possível atuar de maneira mais assertiva e sinérgica com os demais *stakeholders* da indústria.

A realidade do ambiente competitivo do grupo estratégico – nacional e local – não significa que estes grupos, na sua atuação, não tenham de levar em consideração aspectos globais, em um momento em que a cidade do Rio de Janeiro está especificamente em voga. Movimentações entre os competidores e *stakeholders* podem ocorrer em um curto espaço de tempo, com possibilidade de novos entrantes de pequeno e grande porte. Para isto, torna-se ainda mais relevante o fortalecimento das organizações de classe, o relacionamento com entidades governamentais e alinhamento com fornecedores, complementadores, clientes e, principalmente, os rivais diretos, com os quais se podem manter uma concentração em sinergias para a atuação em conjunto, e no desenvolvimento de projetos maiores.

Como elemento relevante, a pesquisa trouxe a identificação da rede de valor e alianças estratégicas das empresas organizadoras de eventos, contribuindo para uma maior compreensão das relações dentro da indústria do turismo. Esta indústria, conforme premissas da pesquisa e revisão da literatura, apresenta-se como grande empregador e potencializador das atividades econômicas no País, trazendo desenvolvimento sócio-econômico ao destino receptor do evento.

Em termos de relevância acadêmica, esta pesquisa pôde contribuir com as investigações na área de estratégia focadas na indústria do turismo, seguidas dos estudos de Brunelli (2011), concentrando suas atenções, sobretudo no setor de eventos e no impacto das empresas organizadores na indústria.

Sob o ponto de vista empresarial, destacou-se nesta pesquisa a importância da adoção da perspectiva relacional. Mesmo na análise de empresas de tamanho e faturamento de menor porte, tal abordagem se mostrou particularmente adequada. Ficou explicitada a importância das parcerias e alianças estratégicas entre as empresas organizadoras e os diversos atores da rede do turismo, assim como a sua influência direta sobre estes, considerando-se também a observação do potencial de crescimento, com a celebração de contratos mais robustos e o estabelecimento de alianças com entidades de classe, rivais e fornecedores.

Quanto às limitações da pesquisa, a falta de informações acessíveis sobre o perfil competitivo das empresas e a dificuldade de obter entrevistas aprofundadas não foi determinante a ponto de inviabilizar a análise, pois o contato constante com representantes da entidade de classe pôde suprir tais lacunas, permitindo, assim, a realização da pesquisa.

Como oportunidades para investigações futuras, sugere-se a ampliação desta pesquisa, e a realização de uma análise no âmbito da empresa, para alcançar uma compreensão mais aprofundada sobre os pontos fortes e as deficiências que podem alavancar ou frear o potencial das empresas de contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico do destino por meio do turismo de eventos.

Outra oportunidade consiste na possibilidade de investigação de outras empresas do setor de eventos, com a formação de novos grupos estratégicos, como por exemplo, as produtoras de eventos e espaços para realização de eventos, para um melhor entendimento sobre o setor.

Podem ser realizadas novas pesquisas que levem em consideração o momento seguinte à realização dos grandes eventos esportivos, para uma análise do impacto exercido sobre o setor no médio prazo ou, até mesmo, o acompanhamento durante este período, com vistas à mensuração do crescimento do setor e dos atores nele envolvidos.