

7

Referências bibliográficas

AACKER, D. A. **Developing Business Strategies**. New York: John Wiley & Sons, 1992.

AGÊNCIA BRASIL. Rio de Janeiro recebe feirão do emprego para trabalho na construção civil. **Jornal do Comércio**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/mundo/brasil/noticia/2011/07/16/rio-de-janeiro-recebe-feirao-de-emprego-para-trabalho-na-construcao-civil-10271.php>>. Acesso em: 17 jul 2011.

ANSARAH, M. G. R (Orgs.) **Segmentação do Mercado Turístico: Estudos e Perspectivas**. Barueri: Manole, 2009.

ASCOM/SEBRAE. **Profissionais do Turismo investem em capacitação e lotam cursos da Abav**. Jota 7, Roraima, 2011. Disponível em: <http://www.jota7.com/roraima/5480/copa_e_olimpiadas_-_profissionais_do_turismo_investem_em_capacitacao_e_lotam_cursos_da_abav.html>. Acesso em: 17 jul 2011.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BESSA, A. S. M.; TEIXEIRA, L. A. A.; ÁLVARES, L. C. Planejamento e Gestão de Intervenções Urbanas como Estratégia de Desenvolvimento dos Grandes Destinos Turísticos. Salvador, **Anais do 30º ENANPAD**, 2006.

BRANDEBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Dobleday, 1997.

BRUNELLI, M. Q.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de. **Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo**. Rio de Janeiro, 2011. 229p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CANTON, A. M. Evento, um Potencializador de Negócios. In: NETTO, A. P.; ANSARAH, M. G. R. **Segmentação do Mercado Turístico: Estudos, Produtos e Perspectivas**. Barueri, SP: Manole, 2009.

CELARO, C. A. **Alianças Estratégicas no Setor de Autopeças: O Caso Forjas Brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington (MA): Lexington Books, p. 3-28, 1988.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. **Management Science**, n. 33(9), p. 1-23, 1987.

_____.; _____. Performance Differences Among Strategic Group Members. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 207-223, 1988.

COOPER, C. et al. **Turismo: Princípios e Práticas**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA, E. A. A. da. **Alianças Estratégicas Entre Pequenas Empresas de Inovação Tecnológica: O Caso das Empresas Gavea Sensors e Fiber Sensing**. Mestrado em Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

CUSTÓDIO, D. V. A importância do Planejamento Urbano-Ambiental para o Crescimento Sustentável do Setor Turístico. In: **Gestão em Turismo e Hotelaria: Experiências Públicas e Privadas**. BARBOSA, L. G. M.; ZOUAIN, D. M. (ORGS.). São Paulo: Aleph, 2004.

DONAIRE, D.; SILVA, M. P.; GASPAR, M. A. A Rede de Negócios do Turismo: um estudo sobre duas características e implicações estratégicas. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, n. 1, p. 112-134, 2009.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998

EMBRATUR. **Eventos Internacionais no Brasil**, 2010.

ESTADO DE SÃO PAULO. Falta de mão-de-obra qualificada atinge 2/3 dos empregadores no Brasil, diz pesquisa. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,falta-de-mao-de-obra-qualificada-atinge-23-dos-empregadores-no-brasil-diz-pesquisa,19269,0.htm>>. Acesso em: 18 jul 2011.

EXAME.COM. Nenhuma cidade mudará tanto como o Rio em 2016, diz Nuzman. **Exame.com**, Barcelona, 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/brasil/noticias/nunca-uma-cidade-tera-mudado-tanto-como-o-rio-em-2016-diz-nuzman>>. Acesso em: 17 jul 2011.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios**. New York: John Wiley & Sons, 1998

FECOMÉRCIO. A Palavra de um Especialista. Fecomércio, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://fecomerciosp.blogspot.com/2011/07/palavra-de-um-especialista.html>>.

FREITAS, J. C. T. de. **Alianças e Redes Estratégicas dos Portais da Internet: Suas Implicações Estratégicas**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of Competitive Advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, Jai Press Inc, v. 16, p.237-261, 1999.

GARCÍA-CANAL, E. et al. Accelerating International Expansion Through Global Alliances: A Typology of Cooperative Strategies. **Journal of World Business**, v. 37. p. 91-107, 2002.

GARRIDO, M. D. A. **Modelos Multiorganizacionais no Turismo: Cadeias, Clusters e Redes**. Dissertação de Mestrado. Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2001.

GETZ, D. Event Tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism Management**, n. 29, p. 403-428, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES-CASSERES, B. Group versus Group: How Alliance Networks Compete. **Harvard Business Review**, July-August, p.62-74, 1994.

_____. **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**. 3 ed. Cornwall: Blackwell Publishers, 1996.

GRANGSJO, Y. V. F.; GUMMESSON, E. Hotel Networks and Social Capital in Destination Marketing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n. 1, p. 58-75, 2006.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. 3^a ed. Cornwall: Blackwell Publishers, 1999.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

_____.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

GURSOY, D.; KENDALL, K.W. Hosting Mega Events: Modeling Locals' Support, **Annals of Tourism Research**, v. 33, p. 603-623, 2006.

HAGEDOOM, L.; SCHAKENRAAD, P. Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies. **Research Policy**, n. 21, p.163-192, 1992.

HENNART, J. F. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 361-374, July-August, 1988.

JORNAL DO BRASIL. Petróleo e gás: presença estrangeira aumenta 38% na Brasil Offshore. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2011/06/17/petroleo-e-gas-presenca-estrangeira-aumenta-38-na-brasil-offshore/>>. Acesso em 17 jul 2011

KALACHE FILHO, J. **Alianças Estratégicas no Setor de Celulose de Fibra Curta de Mercado**: Estudo de Caso da Aracruz Celulose. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

KNOKE, D. **Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy**. Westview, 2001.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEE, C. K.; TAYLOR, T. **Critical Reflections on the Economic Impact Assessment of a Mega-Event**: The Case of 2002 FIFA World Cup. *Tourism Management* v. 26, 2005.

LEITE, J. C. **Alianças e Redes Estratégicas no Setor de Downstream de Petróleo no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2004.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, p. 460-467, Seoul: 2000.

_____.; Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. In: **Proceedings of GBATA conference**, p. 292-305, Roma: 2002.

_____.; FIGUEIRA, L. A. P. A. Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: Recursos e Competências Críticos para o seu Sucesso. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Edição Especial 2001, Rio de Janeiro. v. 11, n. 1, p. 55-76, 2007.

_____.; NEVES, J. A. S. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. **Revista de Administração Pública (RAP)**, n. 34 (1), p. 165-208, 2000.

_____.; TAUHATA, T. L. Ferramental para Análise Estratégica pela Ótica Relacional: Resultados do seu Teste Piloto na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). In: **Anais do Enanpad**, 2002. Salvador: 2002.

_____.; _____.; LIMA, F. C. Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas. **Revista de Empresa**, Julio-Septiembre, n. 13, p.56-76, 2005.

MARCH, R.; WILKINSON, I. Conceptual Tools for Evaluating Tourism Partnerships. **Tourism Management**, n. 30, p. 455-462, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 4^a ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDONÇA, A. P. G. de. **As Implicações Estratégicas das Alianças e Redes na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor de Telecomunicações no País:** Um Estudo de Caso nas Empresas Embratel, Oi e Vivo. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro, 2008.

MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework.** *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, 1998.

MORSE, J. M. **Critical Issues in Qualitative Research Methods.** London: SAGE, 1994.

NOHIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, n. 12, p. 105-124, 1991.

NOVELLI, M.; SCHIMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, Clusters and Innovation in tourism: A UK Experience. **Tourism Management**, n. 27, p. 1141-1152, 2006.

OZTURK-ERKUS, H. The Role of Cluster Types and Firm Size in Designing the Level of Network Relations: The Experience of the Antalya Region. **Tourism Management**, n. 30, p. 589-597, 2009.

PANSIRI, J. **The Effects of Characteristics of Partners on Strategic Alliance Performance in the SME Dominated Travel Sector.** *Tourism Management*. v. 29, 2008.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance.** Tese de Doutorado. School of Management, Boston University, 2000.

PFISTER, R. E.; TIERNEY, P. T. **Recreation, Event, and Tourism Businesses.** 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy.** New York: The Free Press, 1980.

RN NOTÍCIAS. Investimentos para Copa serão de R\$800 milhões. Natal, 2011. Disponível em: <<http://www.rnnoticias.com.br/home/noticia.asp?id=22614>>. Acesso em: 25 jul 2011

RUSCHMANN, D. **Turismo e Planejamento Sustentável: A Proteção do Meio Ambiente.** 13^a ed. Campinas: Papirus, 1997.

SCOTT, N.; COOPER, C.; BAGGIO, R. Destination Networks: Four Australian Cases. **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 169-188, 2008.

SHIH, H-Y. Network Characteristics of Drive Tourism Destinations: an Application of Network Analysis in Tourism. **Tourism Management**, n. 27, p. 1029-1039, 2006.

SOBRAL, F.; PECI, A.; SOUZA, G. Uma análise da dinâmica da indústria do turismo no Brasil. **Revista OIT**, março 2007

STOKES, R. Tourism Strategy Making: Insights to the Events Tourism Domain. **Tourism Management**, v. 29, 2008.

TAUHATA, T. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce.** Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2002.

TIMUR, S.; GETZ, D. A Network Perspective on Managing Stakeholders for Sustainable Urban Tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 4, p. 445-461, 2008.

TREMBLAY, P. The Economic Organization of Tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 5, n. 4, p. 837-859, 1998.

TRICCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar. **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 13-27, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; RUSSO, M. G. Bibliographical Research Method for Business Administration Studies: a Model Based on Scientific Journal Ranking. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 5, n. 2, p. 139-159, Apr./June, 2008.

VOLLMANN, T. E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance through Radical Change**. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1996.

VOLPON, T. C. **Modelos Alinhamento Estratégico da Responsabilidade Sócio-Ambiental Corporativa no Caso de Empresas que Atuam em Redes de Relacionamento: Resultados de Pesquisa na Petrobrás.** Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2006.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **Tourism Highlights**, 2009, PDF.

WADA, E. K. Turismo de Negócios: Viagens corporativas, eventos e incentivos. In: NETTO, A. P.; ANSARAH, M. G. R (Orgs.) **Segmentação do Mercado Turístico: Estudos e Perspectivas**. Barueri: Manole, 2009.

WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination Marketing: Competition, Cooperation or cooperation? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126-141, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3ª ed. Porto Alegre: Brookman, 2005.

8 Anexos

Questionário de pesquisa “eventos” redes e alianças estratégicas “Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: Estudo de Caso de Organizadoras de Eventos na Cidade do Rio de Janeiro”

Objetivos:

Os objetivos deste questionário consistem em levantar as percepções dos principais gestores das empresas estudadas sobre as suas alianças e relacionamentos com outras organizações do setor, visando vantagens competitivas.

Participantes:

Representantes das empresas estudadas que participem dos processos de tomada de decisão, focando os proprietários, a alta gerência e superintendentes, além de funcionários envolvidos no processo decisório.

Resultados Esperados:

Respostas que retratem as percepções dos gestores a respeito das alianças estabelecidas pelas empresas nas quais trabalham.

Observação: Este questionário não é um teste, não há “respostas certas”. O objetivo é buscar retratar a posição de sua empresa em relação às alianças estratégicas estabelecidas dentro do Turismo do Rio de Janeiro.

Não é necessário responder todas as perguntas – caso você não possa responder uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.

Confidencialidade:

Esta pesquisa tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos. Os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pela autora e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.** Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não serão reveladas e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

- 1) Para responder as questões, assinale no espaço reservado para resposta.
- 2) Quando estiver indicado, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
- 3) Se alguma questão não puder ser respondida, não há problema, apenas ignore-a. Pedimos por gentileza que tente responder ao máximo de questões possível, pois **todas as informações serão essenciais e muito úteis para o desenvolvimento desta pesquisa.**
- 4) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.
- 5) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Muitas perguntas deste questionário são do tipo “avalie a seguinte afirmação”. As opções de respostas estarão divididas em cinco alternativas, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo, além da opção “Não se aplica”. O pesquisado deve marcar uma única alternativa, sendo esta a que melhor reflete a sua visão sobre a pergunta feita.

EXEMPLO DE ESTRUTURA DAS QUESTÕES

Não se Aplica	AFIRMATIVA	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “A inserção da sua empresa em redes de relacionamento tem impacto na estratégia da mesma”.					

Legenda:

DT: Discordo Totalmente **D:** Discordo **ND/NC:** Nem Discordo, Nem Concordo

C: Concordo **CT:** Concordo Totalmente

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Este questionário possui 35 questões e está estruturada do seguinte maneira:

Introdução: identificação do respondente.

Parte 1 – Perfil Estratégico da Empresa: busca identificar o perfil estratégico da empresa.

Parte 2 – Participação da Empresa em Alianças: busca identificar a participação da empresa em alianças e redes estratégicas e os principais envolvidos.

Parte 3 – Características das Alianças: busca identificar as características das alianças e redes estratégicas das quais a empresa participa.

.....

INTRODUÇÃO: IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome da empresa:

Área:

Cargo:

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

SIM	NÃO

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome:

E-mail (opcional):

Endereço para correspondência (opcional):

PARTE 1: PERFIL ESTRATÉGICO DA EMPRESA

1. Dentre as opções abaixo, qual você considera a principal, que mais se aproxima da estratégia competitiva utilizada pela **EMPRESA ORGANIZADORA DE EVENTOS** no qual você trabalha (**marque um X**)?

Foco na construção de marca forte	Foco em preço diferenciado (alto)	Foco em preço diferenciado (baixo)	Foco na qualidade do serviço	Foco no pós-venda (relacionamento / fidelização)	Não possuímos diferenciação

2. Qual o escopo geográfico de atuação da **EMPRESA** no qual você trabalha (**marque um X**)?

Atuação Local (Municipal / Estadual)	Atuação Regional/Nacional	Atuação Internacional	Atuação Global (Vários continentes)

--	--	--	--

3. A **EMPRESA** em que você trabalha se posiciona para atender prioritariamente a qual segmento de mercado?

Segmento de turismo de negócios / empresarial

Segmento de turismo de lazer

Outro: _____

4. Qual foi o total de eventos organizados pela sua **EMPRESA** no ano de 2010?

Até 3

de 4 a 6

de 7 a 12

de 13 a 18

de 19 a 24

Acima de 25

5. Tendo como base o ano de 2010, marque em que faixa de faturamento ANUAL em reais que a sua **EMPRESA** se enquadra:

Até R\$20.000,00

Entre R\$20.001,00 e R\$40.000,00

Entre R\$40.001,00 e R\$80.000,00

Entre R\$80.001,00 e R\$150.000,00

Entre R\$150.001,00 e R\$200.000,00

Acima de R\$200.000,00

6. Qual o número de colaboradores (quadro fixo funcionários + temporários/contratados) de sua **EMPRESA** atualmente:

Entre 1 e 5 colaboradores

Entre 6 e 10 colaboradores

Entre 11 e 20 colaboradores

Entre 21 e 30 colaboradores

Acima de 30 colaboradores

7. Quais os maiores privilegiados pela **EMPRESA** no qual você trabalha?
(**Marque até 3 opções**)

Privilegia o interesse dos colaboradores	Privilegia o interesse dos proprietários	Privilegia o interesse dos clientes	Privilegia o interesse da comunidade	Não privilegia quaisquer interesses

PARTE 2: PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA EM ALIANÇAS

Definição conceitual:

Alianças estratégicas são arranjos voluntários ou parcerias entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

Exemplos de alianças: *joint ventures*, contratos de gestão/operação, franquias, licenciamentos, compartilhamento de ativos e/ou de equipamentos, contratos de prestação de serviços de longo prazo, contratos de fornecimento de longo prazo, acordos de venda, marketing e distribuição, etc.

Legenda:

DT: Discordo Totalmente **D:** Discordo **ND/NC:** Nem Discordo, Nem Concordo

C: Concordo **CT:** Concordo Totalmente

8. Avalie a seguinte afirmação: “**a participação em alianças é parte fundamental da estratégia da EMPRESA no qual você trabalha**”.
(**Marque com X** a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT

9. Quais fatores motivam o estabelecimento de alianças estratégicas na **EMPRESA** em que você trabalha atualmente? (**Marque com X no máximo 3 opções**)

Acesso a informações geradas por novos relacionamentos	
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	
Economias de escala	
Aprendizagem com parceiros	
Gerenciamento de riscos	
Compartilhamento de custos	
Redução de custos de entrada em novos mercados	
Redução de custos de entrada em novos clientes	
Gerenciamento de incertezas	
Compartilhamento de recursos / competências complementares	
Estreitar relações comerciais	
Não se aplica	

Definições conceituais:

Aliança bilateral é aquela mantida entre somente duas empresas.

Aliança multilateral é aquela mantida com mais de duas empresas.

10. As alianças estratégicas que sua **EMPRESA** participa são de que tipo?

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	
Não participa de alianças	

Definições conceituais:

Substitutos são produtos/serviços que podem comprometer a adoção do produto/serviço da sua empresa, pois fornecem um benefício final igual ou superior ao cliente. Por exemplo, a realização do evento em um resort diretamente

sem a contratação de uma empresa organizadora anteriormente é um exemplo de *substitutos*.

Complementor é definido como uma empresa/instituição que fornece um produto ou serviço que possui um complemento tal que, quando associado ao seu

Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementadores	Organizações de classe / da indústria / setor	Entidades governamentais

produto/serviço, torna-o mais valioso a seus clientes. Por exemplo, uma empresa de *equipamentos de áudio* pode ser um *complementor* para a empresa organizadora. Ou seja, quando há a parceria para a utilização do serviço, este se tornará mais benéfico para o cliente, que obtém benefícios complementares extra.

11. Quais são os principais atores envolvidos nas alianças das quais a sua **EMPRESA** participa? (Marque todas as opções necessárias para a sua resposta)

Outros – especificar:

12. Cite exemplos de tipos de empresas/organizações com as quais a sua **EMPRESA** tem alianças/parcerias, consideradas por você como as mais estratégicas, em cada categoria:

Cientes: _____

Fornecedores: _____

Concorrentes: _____

Substitutos: _____

Novos Entrantes: _____

Complementadores: _____

Organizações de Classe/da indústria/setor: _____

Entidades Governamentais: _____

13. Selecione os principais tipos de alianças/ligações mais utilizados pela sua **EMPRESA** com cada tipo de parceiro. (**Marque no máximo três opções para cada tipo de parceiro**).

Tipo de Ligação / Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors	Org. de classe/da indústria	Entidades governamentais
Fusões e Aquisições								
<i>Joint Ventures</i>								
Participação acionária cruzada								
Investimento acionário minoritário								
Contrato de gestão da operação								
Contrato de franquia ou licenciamento								
Contrato de pesquisa e desenvolvimento em conjunto								
Contrato de co-produção de serviços e/ou produtos								
Contrato/acordo de vendas e/ou marketing em conjunto								
Contrato / acordo de compartilhamento de ativos e/ou equipamentos								
Contrato / acordo de compartilhamento de informação e/ou tecnologia								
Contrato/acordo de fornecimento de insumos e/ou serviços longo prazo								
Contrato / acordo de comercialização								
Contrato / acordo de compras em conjunto								

Contratos /acordo de promoção e propaganda								
Contrato /acordo de permuta								
Contrato /acordo de financiamento								

14. Pela sua percepção, a sua **EMPRESA** deve ter aproximadamente quantos acordos/contratos de parcerias/alianças atualmente:

- Menos de 5
- Entre 6 e 10
- Entre 11 e 20
- Entre 21 e 35
- Entre 36 e 50
- Mais de 50

Definições conceituais:

Redes estratégicas são conjuntos de relacionamentos e alianças da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades). São compostos de laços duradouros, de significado estratégico e que contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

Rede de valor é um mapa esquemático que representa todos os participantes do ambiente de negócios da empresa e as interdependências entre eles. Além da empresa (ou indústria) analisada, a rede de valor é constituída por seus complementadores, competidores, fornecedores e outros.

Exemplo de participantes da rede de valor de uma empresa organizadora de eventos:

Cientes	Empresas (contas corporativas), entidades de classe, órgãos governamentais, entidades do terceiro setor, etc.
Fornecedores	Agências de viagem, hotéis (locação de espaços), centros de convenções, <i>Catering</i> , locadoras de equipamentos, etc.
Complementadores	Empresas de transporte, aluguel de carros, atrações turísticas, bares e restaurantes, etc.
Substitutos	Resorts e hotéis que organizem diretamente os eventos
Entidades de classe e representativas da indústria	ABEOC, Convention & Visitors Bureaux, sindicato de trabalhadores, etc.
Entidades governamentais e supra governos	Ministério do Turismo, Secretarias de Turismo, Organização Mundial do Turismo (UNWTO), Sebrae, etc.
Órgãos / fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, Bancos comerciais privados etc.

Definem-se *oportunidades* como *ganhos potenciais* proporcionados por fatores externos à empresa, relativos principalmente à alterações na indústria no qual atuam. Já *ameaças* são definidas como *perdas, riscos ou mudanças potencialmente desfavoráveis* decorrentes dos mesmos fatores.

15. Considerando as definições acima, avalie cada uma das seguintes afirmações:

(**Marque com X** a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação)

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	D T	D	N D/ NC	C	C T
	1.1 “A inserção de sua EMPRESA em redes de relacionamentos é importante para a estratégia deste”.					
	1.2 “A inserção de sua EMPRESA em redes de relacionamentos tem impacto na estratégia e no desempenho deste”.					
	1.3 “A participação de sua EMPRESA em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar maiores oportunidades para ele”.					

1.4 “A participação de sua EMPRESA em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar maiores ameaças para ele”.					
1.5 “A participação de sua EMPRESA em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não representa nem constitui oportunidades ou ameaças para ele”.					
1.6 “A existência de grande quantidade de relações entre os membros da rede de valor de sua EMPRESA constitui uma forte barreira de entrada a novos entrantes no setor de organização de eventos ”.					
1.7 “A participação de sua EMPRESA em redes estratégicas pode contribuir com o desenvolvimento econômico da indústria do turismo no Rio de Janeiro”					

16. Avalie esta afirmação: “As alianças estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição **no setor de organização de eventos**”.
(**Marque com X** a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT

17. Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior explicita em que sentido você vê essas mudanças.
- _____
-

18. Avalie esta afirmação: “As alianças estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição **na indústria do turismo**” (**Marque com X** a opção que melhor traduz a sua visão sobre esta afirmação)

Não se aplica	DT	D	ND/NC	C	CT

19. Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão 18, explicita em que sentido você vê essas mudanças.

Definições conceituais:

Clientes-chave são empresas ou grupos que possuem consumo significativo de serviços de **organização de eventos**, liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de competitividade.

Fornecedores-chave são empresas que fornecem insumos ou serviços para a **sua EMPRESA**, os quais representam grande parcela do seu custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

Concorrentes-chave são empresas que concorrem com a **sua EMPRESA** nos mesmos mercados com SEMELHANÇAS entre produtos/serviços, poder de barganha e participação de mercado; São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

20. Avalie as seguintes afirmações:

(**Marque com X** a resposta que melhor define a sua visão sobre as afirmações abaixo).

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “Como parte da estratégia, a sua EMPRESA deveria estabelecer alianças estratégicas com seus concorrentes-chave , visando atenuar o acirramento da competição”.					
	1.2 “A sua EMPRESA procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com seus clientes-chave ”.					
	1.3 “A sua EMPRESA procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores-chave ”.					

	1.4 “Como parte da estratégia, a sua EMPRESA deveria estabelecer alianças nacionais e/ou globais visando aumentar sua competitividade no contexto da globalização”					
--	---	--	--	--	--	--

PARTE 3: CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS

Definição conceitual:

Escopo refere-se à amplitude da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança, mais restrito é seu escopo.

21. Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as alianças estabelecidas pela sua **EMPRESA** com cada tipo de parceiro são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitas alianças)	Restritas (poucas alianças)	Não se Aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
Complementadores			
Novos Entrantes			
Org. de classe representativas da indústria			
Entidades Governamentais			

22. Quanto ao escopo geográfico, as alianças que a sua **EMPRESA** participa, com cada tipo de parceiro, são predominantemente:

Parceiro/ Escopo	Local	Regional	Nacional	Internacional	Não se Aplica
Clientes					
Fornecedores					
Concorrentes					
Substitutos					
Novos Entrantes					

Complementadores					
Org. de classe representativas da indústria					
Entidades Governamentais					

23. Avalie a afirmação: “A sua **EMPRESA** procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto...”:

(**Marque com X** a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada uma dos complementos da afirmação acima).

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 “... da rede de valor da indústria do turismo do Rio de Janeiro”					
	1.2 “... da rede de valor das empresas organizadoras de eventos do Rio de Janeiro”					
	1.3 “... da rede de valor das empresas organizadoras de eventos afiliadas a ABEOC-RJ”					
	1.4 “... da rede de valor das empresas organizadoras de eventos em âmbito nacional”					

24. No tocante à composição das alianças estratégicas das quais a sua **EMPRESA** participa, marque a alternativa que melhor traduz a sua visão para cada um dos complementos abaixo da seguinte afirmação: “Na prática, a sua **EMPRESA** busca estabelecer alianças com...”

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DT	D	ND/NC	C	CT
	1.1 ... seus clientes-chave”.					
	1.2 ... seus fornecedores-chave”.					
	1.3 ... seus complementadores”.					
	1.4 ... seus substitutos”.					

	1.5 ... novos entrantes no setor”.					
	1.6 ... organizações de classe ou representativas da indústria do turismo”.					
	1.7 ... entidades governamentais”.					

Definição conceitual:

Recursos-chave são aqueles recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atendimento dos objetivos empresariais de uma empresa, trazidos para ela por meio das alianças/redes das quais faz parte.

25. Que **tipo** de(s) recurso(s)-chave a sua **EMPRESA** busca em seus parceiros por meio de alianças / redes estratégicas? (**Marque com X apenas os principais para cada categoria**).

Tipo Categoria /	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Comple- mentors	Org. de classe/ Rep. da Indústria	Entidades Governamentais
Capital Social								
Informações								
Recursos Físicos								
Recursos Financeiros								
Recursos Tecnológicos								
Talentos e Habilidades								
Inovação								

26. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais a sua **EMPRESA** estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Volume dos Recursos-Chave			
	Abundante	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes				

Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
Complementadores				
Novos Entrantes				
Org. de classe / Representantes da indústria				
Entidades Governamentais				

27. Classifique o acesso da sua **EMPRESA** aos recursos-chave dos parceiros com os quais ela estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro	Acesso aos Recursos-Chave		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
Complementadores			
Novos Entrantes			
Org. de classe / Represen. da indústria			
Entidades Governamentais			

Definição conceitual:

A *força das conexões* em uma aliança é como uma dificuldade de rompimento da relação, o grau de comprometimento entre os parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

28. Avalie, de uma maneira geral, a força das conexões (ou seja, o grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre a sua **EMPRESA** e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Tipo de Parceiro	Força das Conexões			
	Fraca	Média	Forte	Não se Aplica

Cientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
Complementadores				
Novos Entrantes				
Org. de classe / Rep. da indústria				
Entidades Governamentais				

Definição conceitual:

A *natureza* das alianças pode ser *oportunistica* (ganha-perde) quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros. Para ser *colaborativa* (ganha-ganha) é preciso haver um equilíbrio de forças entre os parceiros.

29. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela sua **EMPRESA** com seus parceiros é vista como predominantemente:

(Marque com X somente **uma resposta por tipo de parceiro**)

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunistica	Não se Aplica
Cientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
Complementadores			
Novos Entrantes			
Org. de classe / Repr. da indústria			
Entidades governamentais			

Definição conceitual:

Uma aliança é *explorative* quando visa desenvolver novas competências junto com os parceiros.

Uma aliança é *exploitative* quando visa explorar os conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros.

30. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas pela sua **EMPRESA** como cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo “*explorative*” ou “*exploitative*”:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	<i>explorative</i>	<i>exploitative</i>	Não se Aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
Complementadores			
Novos Entrantes			
Org. de classe / Repr. da indústria			
Entidades Governamentais			

Espaço reservado para seus comentários, caso seja de seu interesse:

Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração!