

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS FERNANDO BRUNETTA

**A ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EM EMPRESAS DO SETOR DE
EVENTOS: UM ESTUDO MULTICASOS**

CURITIBA

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DOUGLAS FERNANDO BRUNETTA

**A ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EM EMPRESAS DO SETOR DE
EVENTOS: UM ESTUDO MULTICASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação, área de Concentração Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2009

*Dedico este estudo:
aos meus pais e a toda minha
família pelo apoio depositado.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Vicente (em memória) e Gersy, pelo apoio que sempre tive em todos os momentos da minha vida e pelo incentivo na busca das minhas metas.

Agradeço aos meus irmãos e primo-irmão por me incentivarem neste projeto de conclusão do mestrado.

Aos meus colegas de marketing pelas nossas conversas sobre aulas, trabalhos e outros auxílios diversos. E claro, também, aos momentos de lazer que foram diversos durante o mestrado.

Aos meus amigos Marco Freitas, Tati, e Eliane que ajudaram nas correções deste trabalho.

Obrigado ao Exmo Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho por me apoiar desde a entrada no mestrado até agora com sua orientação e compreensão no desenvolver deste trabalho.

Aos colegas mestres João Castilho Filho e Carlos Gabriel Boehs por ajudarem a tirar dúvidas específicas no decorrer da produção desta dissertação.

Aos professores de marketing do mestrado Prof. Dr. Pedro Steiner, Prof. Dr. Paulo Prado e Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo sempre presentes para ajudar a sanar dúvidas referentes a este estudo e ao mestrado.

RESUMO

As mudanças ocorridas nos últimos anos transformaram a sociedade e a economia mundial. Novas tecnologias diminuíram a distância entre as empresas e o consumidor. Como resultado a concorrência aumentou obrigando a criação de novas formas de pesquisar, produzir e comercializar. A busca de vantagens competitivas se faz através de ações estratégicas sob perspectivas internas e externas e deve se comunicar da melhor forma ao seu público alvo seus diferenciais. A orientação para mercado tem se mostrado uma estratégia abrangente desde os primeiros estudos no final da década de 80 e até hoje são aprimorados conceitos. Trabalhos com novos mercados foram feitos mostrando a realidade destes conceitos em diferentes situações. Os eventos por suas particularidades, como seu caráter de unicidade e alcance, formam um mercado que gera quase quarenta bilhões de reais no Brasil. Todas as instituições realizam eventos e sabendo de suas limitações, contratam empresas organizadoras de eventos. Com objetivo de avaliar a orientação para mercado em empresas dos setor de eventos, este estudo, utilizou a pesquisa exploratória com quatro empresas organizadoras de eventos representando os seguintes segmentos: eventos sociais, técnico-científico, feira e shows. Usando uma abordagem qualitativa o estudo de caso foi a estratégia metodológica escolhida para este trabalho por sua abrangência na coleta e análise das informações. Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, com dois integrantes da empresa sendo um o diretor, e dados secundários. Na análise dos dados foram usados os preceitos da análise de conteúdo. Estas empresas possuem tamanhos diversos. Este trabalho mostra que as empresas organizadoras de eventos possuem alta consistência com os conceitos de orientação para mercado. Indícios apontam que as organizações com quadros funcionais menores são mais informais e tem maior influência da alta diretoria no cotidiano da empresa.

Palavras chave: orientação para mercado, marketing, eventos, organizadoras de eventos.

ABSTRACT

The changes which occurred in the past few years transformed the world society and economy. New technologies have made the distance between companies and consumers smaller. As a result, concurrence increased leading to new ways of researching, producing and trading. The search for competitive advantages is made through strategic actions under internal and external perspectives and should communicate as best as possible to the target public its differential characteristics. Market orientation has shown to be a broad strategy since the first studies at the end of the eighties and until today concepts are being improved. Works with new markets were developed and showed the reality of these concepts in different situations. The events, for their particular features, like their unique character and reach, form a 30-billion reais market in Brazil. All institutions hold events, and because they are aware of their limitations, they hire event-organizing companies. With the goal of evaluating the market orientation in event-organizing companies, this study used exploratory research with four event-organizing companies which represent four different segments: social events, technoscientific, fairs and shows. Using a qualitative approach the case study was the methodological strategy chosen by this work for its broadness in the collection and analysis of information. Semi-structured interviews were used, with two components of the firm, one of them the director, and secondary data. In the data analysis the concepts of content analysis were used. These companies have different sizes. This work shows that the event-organizing companies have high consistency with the concepts of market orientation. Clues point out that organizations with smaller staffs are more informal and have a greater influence of the higher administration on the company's daily life.

Keywords: market orientation, marketing, events, event-organizing companies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Formato desse estudo.....	18
FIGURA 2: Modelo usado por Kohli e Jaworski em 1990.....	26
FIGURA 3: Modelo de estudo de OPM de Narver e Slater (1990).....	27
FIGURA 4: Modelo usado por Kohli e Jaworski em 1993.....	29
FIGURA 5: Classificação das capacidades.....	32
FIGURA 6: Modelo ampliado de orientação para mercado.....	52
FIGURA 7: Etapas de Estudo de Caso.....	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Estimativa dos gastos dos participantes dos eventos.....	15
QUADRO 2: Ranking da ICCA dos países que mais receberam eventos internacionais.....	16
QUADRO 3: Modelo de tipos de cultura organizacional.....	30
QUADRO 4: Síntese dos modelos de Orientação para mercado.....	33
QUADRO 5: Comparativo em relação aos fatores utilizados nos modelos de orientação para o mercado.....	34
QUADRO 6: Percentual do setor de eventos em determinados setores.	47
QUADRO 7: Síntese dos objetivos de pesquisa exploratória.....	56
QUADRO 8: Apresentação das variáveis.....	57
QUADRO 9: Perfil das empresas referente aos antecedentes.....	106
QUADRO 10: Sistema de recompensa nas empresas.....	109
QUADRO 11: Características principais da cultura das empresas.....	110
QUADRO 12: Diferentes tipos de cultura.....	112
QUADRO 13: Características de inovação.....	113
QUADRO 14: Discrepâncias nos resultados ao usar a escala de MARKOR.....	114
QUADRO 15: Conseqüências da orientação para mercado.....	118

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA	12
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA	13
1.4. JUSTIFICATIVA PRÁTICA	14
1.5. FORMATO DO TRABALHO	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. CONCEITUALIZAÇÃO DE MARKETING	19
2.2. ORIENTAÇÃO PARA MERCADO	24
2.2.1. Modelos de orientação para mercado	25
2.2.2 Integração dos modelos	34
2.2.3. Outros estudos sobre o tema	35
2.3. SETOR DE EVENTOS	42
2.3.1. Histórico	42
2.3.2. Conceituação e características	44
2.3.3. Tipologias dos Eventos	45
2.3.4. Mercado de eventos	48
2.4. EMPRESAS ORGANIZADORAS	50
2.5. MODELO USADO NESSE ESTUDO	52
3. METODOLOGIA	56
3.1 DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA	56
3.3. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	57
3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA	62
3.2. ETAPAS DE ESTUDOS DE CASO	63
3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA	65
3.4. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	67
3.5. LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA	68
4. DESCRIÇÃO DOS CASOS	70

4.1. EMPRESA A	70
4.2. EMPRESA B	78
4.3. EMPRESA C	87
4.4. EMPRESA D	97
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS	107
5.1. ANTECEDENTES	107
5.2. FATORES INTERVENIENTES	111
5.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	114
5.4. CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	118
6. CONCLUSÕES	121
6.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	126
6.2. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128

1. INTRODUÇÃO

Durante o século XX e nos últimos anos, ocorreram várias mudanças na sociedade e na economia mundial. Novas tecnologias têm facilitado o comércio, melhorado as comunicações e principalmente diminuído as distâncias entre as organizações e seu público consumidor. Resultado disso é o aumento da concorrência entre as organizações. Nos negócios, ela é um dos principais fatores de transformação nas empresas e tem criado novas formas de pesquisar, de produzir e de comercializar, trazendo maior complexidade para sua gestão. Isto exige mudanças nas empresas, pois elas devem buscar vantagens competitivas em seu nicho de atuação almejando crescimento e sustentabilidade. As vantagens competitivas são alcançadas quando os objetivos implementados decorrem de ações estratégicas, que são construídas sob os ativos e capacidades da organização (DAY, 1994).

As estratégias são processos feitos pela alta administração que desenvolve e controla ações alocando recursos e habilidades da organização, com objetivo fim de possibilitar o lucro e o crescimento. Para isso, são feitos ajustes buscando oportunidades em um mercado com mudanças periódicas (KOTLER, 2000).

As ações estratégicas comunicam ao consumidor sua superioridade. A comunicação pode ser feita de várias formas como: propaganda, promoção de vendas, assessoria de imprensa, eventos, marketing direto e vendas pessoais. Kotler (2000) afirma que não adianta fazer um bom produto se a empresa não souber comunicar de maneira correta a mensagem ao seu público alvo.

A eficiência nas estratégias está ligada à missão corporativa, definição do negócio, avaliação de oportunidades, organização e cultura da empresa (KOTLER, 2000). Os meios usados para alcançar os objetivos estratégicos dependem de novas tecnologias e mensagens que façam a empresa ser lembrada pelo consumidor, o que é difícil, dada a grande massa de propaganda disponível. Portanto, a promoção deve despertar o interesse dos consumidores auxiliando na transformação de desejo em compra. Neste campo, os eventos são uma das ferramentas mais completas.

Os eventos são acontecimentos únicos e não rotineiros que por si só despertam a atenção (TENAN, 2002). Eles são caracterizados pelo encontro de pessoas com interesses comuns por um tempo determinado. Seu papel para as empresas é amplo. Organizar ou patrocinar eventos potencializa a marca da empresa, podendo ainda, ser um espaço para comercializar seus produtos.

As empresas organizadoras de eventos, neste contexto, são o elo entre a empresa e o seu consumidor. A responsabilidade delas é grande, visto que em alguns casos, estas pagam altas quantias para patrocinar determinados eventos. Estas razões obrigam aos organizadores fazer com que os objetivos do evento estejam de acordo com as necessidades dos clientes.

Atender às necessidades dos seus consumidores é uma das ações mais importantes dentro das empresas atualmente. A consciência que um bom atendimento atinja a satisfação do cliente deve ser preocupação não só do diretor, mas de todos os colaboradores. Nesse sentido, a Orientação para Mercado é uma estratégia que desenvolve a consciência de marketing gerando, disseminando e respondendo a informações relativas ao mercado. Essas informações, chamadas de inteligência de marketing são caracterizadas pela verbalização do consumidor e fatores externos que influenciam suas necessidades (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Essa estratégia é uma das mais debatidas no meio acadêmico, no Brasil é um dos temas, com mais trabalhos publicados, isto pode ser explicado pela sua capacidade de analisar a empresa de maneira global. Diversos autores como: Shapiro, 1988; Desphandé, Frederick E Webster, 1989; Day, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Day, 1994; Akel Sobrinho, 2000; Day, 2001 defendem que é a estratégia de marketing que melhor consegue entender e responder às expectativas dos clientes. Shapiro (1988) defende que uma empresa só será orientada para o mercado, quando for capaz de conhecê-lo a fundo e os consumidores comprarem seus produtos e serviços.

A Orientação para Mercado tem sido estudada, no contexto das empresas em diversos segmentos, principalmente em grandes empresas e usando modelos quantitativos. A abordagem no setor de eventos se torna relevante principalmente porque ela não é só uma atividade de marketing (Kotler, 200), mas também, porque as empresas regularmente organizam eventos seja através de atividades

próprias ou terceiras. Nesse contexto, esse estudo se propõe a verificar a orientação para mercado neste segmento específico.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O aumento das turbulências de mercado e a intensificação da concorrência tornam necessário que a empresa procure uma estratégia eficiente. Com “qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes” (DAY, 2001), as empresas procuram qualificar seus serviços em conformidade com a dinâmica do mercado. Independentemente do seu porte, as empresas devem estar perto de seus clientes para diminuir as ações da concorrência. Os eventos, por sua vez, são atividades de contato humano. Elas auxiliam a empresa a melhorar o relacionamento com seu consumidor seja, informando ou vendendo.

A Orientação para Mercado no intuito de disseminar os conceitos de marketing na empresa trazem novas perspectivas em um setor onde os objetivos da estratégia de uma empresa se confundem com o do próprio evento. A contribuição para as empresas participantes desse estudo está na melhor compreensão de como as práticas de marketing estão internalizadas, e com isso, atender às necessidades de seus clientes.

Considerando, ainda, o fato de que o mercado está em mudança permanente, e que entender e satisfazer seu cliente é parte de uma estratégia de agregar valor superior, fez com que se chegasse ao problema de pesquisa.

Como o conceito de orientação para o mercado é aplicado em empresas do setor de eventos?

1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivo geral:

Verificar a utilização do conceito de orientação para mercado em empresa do setor de eventos, identificando seus antecedentes e fatores intervenientes, bem como avaliar suas consequências para essas empresas.

Objetivos específicos:

- Identificar os antecedentes de orientação para o mercado em empresas do setor de eventos;
- Identificar os fatores intervenientes de orientação para o mercado em empresas do setor de eventos;
- Identificar as consequências de orientação para o mercado em empresas do setor de eventos;
- Identificar as práticas de orientação para mercado em empresas do setor de eventos.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Para a área acadêmica, este trabalho é uma continuidade dos estudos anteriores de orientação para o mercado e procura aprimorar o tema em outras áreas, nas quais, busca aprofundar conceitos. No EMA (Encontro de Marketing da Anpad) de 2008, maior evento de marketing no Brasil, dos trabalhos na área de estratégia, o tema OPM era o que tinha o maior número.

Este tema começou a delinear seu escopo e os termos atuais no final da década de 80. Alguns trabalhos como os de Day (1990); Day (1994); Kohli e Jaworski (1990); Shapiro (1988); Narver e Slater (1990) e Desphandé, Farley e Webster (1993) desenvolveram conceitos e propuseram diferentes abordagens

sobre o tema. Inclusive, Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1993) propuseram um modelo para mensurá-la.

No Brasil, diversos trabalhos empíricos foram realizados (TAVARES, PINTO e AFONSO, 2006; AKEL SOBRINHO e CASTILHO FILHO, 2006; MACERA e URDAN, 2004, WENDLING e CARVALHO, 1997; FARIA, 2006; BOSQUETTI, DÓRIA e AKEL SOBRINHO, 2006; GAVA e SILVEIRA, 2007, PERIN, SAMPAIO e FALEIRO, 2004, TOALDO, 1997). Esses trabalhos focaram a descoberta de quais atividades são mais influenciadas pela orientação para o mercado, utilizaram como referência um de seus construtos ou tentaram analisar a importância dentro de um determinado setor. Outros trabalhos que analisam de forma teórica a relação dos construtos de orientação para mercado são MANTOVANI e BORGES, 2006; GAVA, 2006; FARIA, 2006; FARIA, 2008.

Wendling e Carvalho (1997) colaboram com a opinião da descoberta de novas abordagens para o tema.

“Acredita-se que a abordagem de medida aqui descrita seja de utilidade para os interessados em operacionalizar o conceito de orientação para o cliente em empresas de serviços. (...) conforme discutido na pesquisa bibliográfica, a orientação para o cliente está relacionada à maneira pela qual as informações são processadas dentro da empresa, e não à quantidade de recursos de informação disponíveis”, (WENDLING e CARVALHO, 1997).

Este estudo se propõe a analisar a OPM em um setor *business-to-business* no qual os serviços prestados pela empresa organizadora estão intimamente ligados com a estratégia de marketing de seu cliente. Ainda, poucos trabalhos foram feitos com esta configuração, havendo vários trabalhos com empresas de serviços atuando com consumidores finais, e não com empresas objetivo deste trabalho.

1.4. JUSTIFICATIVA PRÁTICA

O setor de eventos possui grande importância no contexto dos negócios no Brasil. Dados de 2001 (FBC & VB/SEBRAE, 2001) mostram que na época, o setor

de eventos era responsável por quase três milhões de postos de trabalho, gerando uma renda na casa dos 37 bilhões de reais, representando mais de três por cento do PIB brasileiro e mais de quatro bilhões em impostos. Foram ainda realizados 320 mil eventos nas 120 cidades pesquisadas.

Zanella (2006) lista doze atividades econômicas geradas pelos eventos. Ressalta-se aqui seu estímulo a contatos comerciais e lançamento de novos produtos, através de feiras e promoção de atividades complementares. Isso acarreta o desenvolvimento de outros negócios, como transportes internos, locais para alimentação, serviços gerais, produção de artigos promocionais e brindes e compras de qualquer tipo de produto. O que pode incentivar o Estado ou a iniciativa privada a melhorar a infraestrutura na localidade onde ocorrerá o evento, aumentando a mão de obra local e com isso criando benefícios para a comunidade.

Os participantes dos eventos gastam não só com a inscrição, mas consomem serviços e produtos como restaurantes, meios de condução e compra de presentes em diversos locais da região. Como a amplitude de oferta é grande, as empresas, para satisfazê-los, precisam trabalhar com nichos de mercado. Outra importância econômica está no gasto médio desse indivíduo, que segundo o estudo do FBC&VB/SEBRAE (2001) é de cerca de R\$ 390,00, ilustrados no Quadro 1. No entanto, não só o consumidor oriundo de outras localidades é responsável pelo aumento dos gastos, mas o público local também aumenta seus gastos nos dias da realização.

Origem do público	N.º de participantes	Gasto médio per capita/dia		Permanência média em dias	Gasto total	
		em R\$\$	em US\$		em R\$	em US\$
Residentes	53.658.781	58,80	23,52	1,5	4.732.704.483,00	2.253.668.801,00
Visitantes	26.190.595	392,05	156,82	2,6	26.696.859.170,00	12.712.790.080,00
TOTAL	79.849.376	168,10	78,41	2,0	31.429.563.653,00	14.966.458.881,00

Fonte: Pesquisa FBC&VB/SEBRAE . Novembro 2001.

QUADRO 1: Estimativa dos gastos dos participantes dos eventos

Dados de 2008 comprovam a competitividade dessa indústria no Brasil. Pelo segundo ano consecutivo, o país entra na lista dos maiores captadores de eventos

internacionais. Dos 200 países cadastrados na ICCA (Associação Internacional de Convenção e Congresso) o país encontra-se em oitavo lugar, à frente de alguns países desenvolvidos conforme Quadro 2.

1. Estados Unidos
2. Alemanha
3. Espanha
4. Reino Unido
5. França
6. Itália
7. Japão
8. Brasil
9. Áustria
10. Canadá

Fonte: ICCA (Associação internacional de convenção e congresso)

QUADRO 2: Ranking da ICCA dos países que mais receberam eventos internacionais.

A Orientação para Mercado traz vantagens para essas empresas, que a implementarem, por trazer habilidades superiores na compreensão do mercado. Com isso, ela poderá compreender melhor o seu consumidor e poderá implementar eficientemente ações para satisfazer funcionários, neutralizar concorrência e perceber novas oportunidades (DAY, 2001).

Portanto, a relevância prática está apoiada num setor que compete interna e externamente com empresas que atuam numa amplitude global. Nesse sentido, este estudo se propõe a ser uma referência nos estudos sobre estratégia de marketing para os profissionais da área de eventos e pretende sugerir ferramentas que auxiliem as estratégias da empresa.

1.5. FORMATO DO TRABALHO

Após essa primeira seção, na qual foi contextualizada o problema da pesquisa e os seus objetivos, a segunda apresentará uma análise teórica da orientação para mercado, demonstrando quais autores abordam este tema, a evolução encontrada nos estudos e os modelos mais utilizados. Será definido o que são eventos, suas especificidades, suas classificações e sua importância.

Na terceira seção será descrita a metodologia abordando seu delineamento, as definições constitutivas e operacionais das variáveis, população, coleta e análise dos dados obtidos.

Na seção seguinte será feita a descrição dos casos obtidos usando como referência o modelo deste estudo e o instrumento de coleta de dados. A próxima seção será feita a análise cruzada dos casos, comparando as informações obtidas. Nestes dois capítulos serão descritos os casos a partir das variáveis os casos.

Na seguinte, trará as conclusões deste estudo e suas implicações, bem como, recomendações para futuros estudos. Por fim, o trabalho será encerrado pelas referências bibliográficas e anexos.

Para melhor ilustrar, a Figura 1 descreve como será conduzido este estudo:

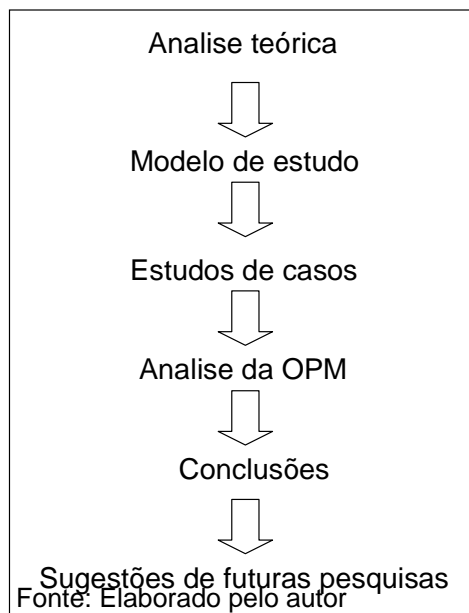


FIGURA 1: Formato desse estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo abordar tópicos relevantes para este estudo. Começam com a evolução do marketing abordando, os primeiros artigos de orientação para mercado, situando com os trabalhos atuais e finalizando com conceituações e classificações dos eventos e caracterização das empresas organizadoras de eventos.

2.1. CONCEITUALIZAÇÃO DE MARKETING

Desde o começo do século XX, economistas liberais começaram a escrever sobre comércio, distribuição e venda no varejo. No entanto, não utilizavam a expressão 'marketing'. A evolução desse pensamento foi consequência da produção de trabalhos teóricos por professores e alunos a respeito de um novo assunto, isso é causado diretamente pelo aumento da oferta acima da demanda em diversas áreas. As empresas mudaram seu foco em torno da melhoria das práticas como diminuição de custos e focaram seus esforços em entender o consumidor e o mercado. Nesse contexto cria-se uma nova área de estudos, o marketing, que como outras áreas do conhecimento, procura o reconhecimento profissional e social. Considerando a área acadêmica, houve uma estruturação do pensamento de marketing vinda dos primeiros pesquisadores. Antes havia uma desestruturação de definições e paulatinamente foram sendo desenvolvidos novos conceitos que a partir do aceite de outros pesquisadores foram sendo repetidos. A contribuição não é somente dos escritos da área, a interferência de outras literaturas ajudou o desenvolvimento do marketing (BARTELS, 1976).

Os estudos de marketing foram fundamentados em bases administrativas e econômicas. Nessa procura da legitimação, um vasto material de estudos oriundos de outras áreas foi usado e incorporado trazendo temas da psicologia, sociologia, antropologia e outras ciências comportamentais. Essa interação foi necessária para se obter uma integração maior de experiências e troca de idéias, ampliando o conhecimento (BARTELS, 1976 e LAZER e KELLEY, 1959).

Uma das maiores preocupações das empresas é a percepção que seus consumidores possuem de seu produto. A administração de marketing estuda esses problemas através de variáveis psicológicas e sociológicas, que relacionam consumidor-produto e as imagens que a marca pode possuir. Segundo Lazer e Kelley (1959), o marketing atua em mais de 250 tópicos de disciplinas, mesmo a administração e a economia, que são as raízes, não tem tanta interdisciplinaridade.

Bartels (1976) examina a atualização do pensamento de marketing propondo a identificação de seis escolas e suas interrelações. A primeira escola, a do *macromarketing*, inicialmente, é quase inteiramente ligada ao conceito de negócios, visando à maximização dos lucros da empresa. Em seu desdobramento dá ênfase a conceitos de marketing mais atuais. O autor ainda cita que problemas sociais, como a conservação de energia, educação, controle populacional e desenvolvimento econômico, fazem uso de estudos de marketing.

A segunda é a *escola de consumo*. Ela nasceu da observação de problemas no próprio mercado e inclui áreas de estudo como perspectivas do consumidor, táticas de vendas e propaganda. Presume-se que mesmo um consumidor sem grande informação sobre determinados produtos consegue realizar uma compra racional.

A terceira é a *aproximação de sistemas*, que usa uma estrutura quantitativa formal para a análise dos problemas de marketing. Esse método usa um conceito mais real na troca de valores, os sistemas informatizados conseguem simular os modelos e interdependências de forma mais complexa.

A quarta, a *teoria do comportamento do comprador*, é uma das áreas com mais estudos no marketing. As pesquisas desta escola passam por conceitos da sociologia e psicologia. Ele tenta explicar temas como o processo de compra tanto individual como em grupos sociais, familiares ou empresariais.

A quinta é o *comportamento organizacional*, na qual os estudos de marketing começaram com os princípios de comportamento humano individual e tendem ao comportamento em grupo, sendo finalizados com o comportamento das organizações. No caso do marketing esses estudos são focados em uma perspectiva sociológica.

A sexta escola é o *Planejamento estratégico*, que estuda as análises: dinâmicas do ambiente, adaptação, e impacto no plano de marketing. Sua

importância vem dos estudos orientados de mercado e a forte concorrência estrangeira.

Outro autor que realiza uma compreensão de todo o escopo de marketing é Hunt (2002), que defende três estágios de consciência: a primeira é o marketing essencialmente visto como negócio; a segunda afirma que o termo pagamento não é uma condição que define o fenômeno do marketing; e a terceira consciência é que as empresas devem se relacionar não somente com o consumidor final, mas com todos seus públicos. Esses estudos não conseguem vislumbrar todo o escopo dos estudos de marketing. Atualmente a especialização deles se torna cada dia mais acentuada e entra cada vez mais em outras áreas de conhecimento.

Hunt (2002) ainda acredita que um rigoroso estudo de desenvolvimento de marketing deve ser visto sobre o prisma de categorias de ação humana. Nesse trabalho, ele chama essas categorias de axiomas. Estes creditam que o marketing envolve duas ou mais unidades sociais, podendo ser de indivíduos até nações. A segunda proposição é que uma ou mais delas está à procura de uma resposta específica sobre um objeto social. A terceira defende que as respostas do mercado não são fixas. E a última, que o marketing é uma tentativa de produzir a resposta sobre um desejo criando valores para o mercado.

Estudos de sociologia e psicologia, por exemplo, implementaram e delinearam mudanças de pesquisas. Hoje não é estudada apenas a transação na cadeia de distribuição, mas considera-se que essas organizações são constituídas por pessoas que se relacionam entre si e cada grupo responsável pelos seus objetivos deve ser analisado por motivações sociais, e não somente financeiras. A importância do estudo de marketing não está na simples troca de produtos, mas na criação de valores na rede.

A perspectiva do marketing nesse sentido é entender o mercado como um todo, tanto a concorrência como seus consumidores. Webster (1994) afirma que Drucker foi importante tanto na definição de marketing na academia, mas principalmente sobre a importância do cliente para o negócio.

Houve uma transformação nos conceitos e atribuições do marketing a partir da definição utilizada em 1985, que apresentava como referenciais o planejamento e conceituação dos 4 P's (Preço, Produto, Praça e Promoção), num contexto de

ganho para a organização. Alguns conceitos mudaram a partir da necessidade do entendimento que a organização não atua sozinha dentro do mercado.

A definição atual usada pela AMA (*American Marketing Association*) de 2004 conceitua o marketing como uma função da organização dentro de um conjunto de processos que visam a criar, comunicar e entregar valor aos clientes. Cabe a ela gerenciar seus relacionamentos com estes de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*.

Apesar da mudança de paradigma, Kotler (2001) argumenta que os diretores de empresas culpam o setor de marketing e vendas pelo fraco desempenho da organização. Apesar dos esforços contra é necessário encarar a estratégia da empresa sob o prisma da nova visão do marketing, a busca de preço e diminuição de custos por parte da empresa não responde pelas necessidades do mercado. McKenna (1999) propõe que para ocorrer uma transformação no mercado deve haver mais fornecedores, mais empresas, mais produtos e mais marcas; cada um tomando, nem que seja pelo menos uma pequena participação do mercado, dando ao consumidor a facilidade em testar novidades. “Os nomes de marcas não tem a mesma influência que tinham sobre o consumidor. Hoje, os consumidores estão muito mais dispostos a testar coisas novas” (McKenna, p. 25, 1999).

A empresa, nesse sentido, deve possuir capacidade de responder ao mercado com valor superior. A estratégia de marketing serve, basicamente, para entender, planejar e responder as necessidades. Kotler (2000) define assim planejamento estratégico:

“Processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejado” (Kotler, p. 86, 2000).

Já para McKenna (1999), o sucesso do marketing é definir uma posição singular, desenvolvendo uma estratégia sólida; para isso, deve ser composta por três etapas: na primeira, os gerentes devem possuir uma visão convergente da

cultura e objetivos da empresa; na segunda é preciso conhecer o mercado, o que não é apenas coletar dados quantitativos, que podem mascarar as informações. Cabe, então, utilizar outros métodos para melhorar a compreensão dos seus consumidores e do mercado, como as pesquisas qualitativas. E na última é necessário definir uma estratégia, um caminho para alcançar seus objetivos, e é importante salientar que para o autor, nessa fase, não existe uma fórmula com a escolha certa.

Uma das áreas que mais crescem no marketing são os serviços. Um setor que é marcadamente identificado por sua diversidade mesmo empresas marcadamente produtoras de bens prestam algum tipo de serviços agregado. Quando maior o desenvolvimento econômico de uma sociedade mais sua economia é caracterizada pelo aumento de serviços (LOVELOCK e WIRTZ, 2006)

Um serviço é, portanto, uma atividade que está vinculada diretamente ao consumidor, sem ele, o ato não ocorre. Como a participação do consumidor é necessária para que ocorra a venda de um serviço é necessário que a organização tenha em mente algumas particularidades como: é transitório, não resulta em propriedade, é necessário marcar horário e demanda do cliente e é mais difícil de se avaliado. Isso dificulta os esforços na estratégia de marketing, as insatisfações são mais difíceis de serem gerenciadas. Por sua intangibilidade ele não pode ser trocado por outro, pode sim ser feito, mas depende da sensibilidade como é tratado pela empresa(LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Por fim, as ferramentas na estratégia de marketing para serviços são mais amplas. A determinação da rede de distribuição, conceituação do serviço prestado e divulgação devem ser tratadas com especial cuidado pelo profissional responsável. A mão de obra qualificada e bem treinada é ainda mais importante na prestação de um serviço. O bom atendimento e as melhores formas de correção em uma insatisfação dependem de um colaborador informado e prestativo.

Portanto, há cada vez mais necessidade de estreitar as relações com o consumidor. A empresa deve criar meios de pesquisar o mercado para oferecer melhor qualidade. Não é um processo fácil captar informação que possa ser utilizada de forma efetiva, para isso, são criados filtros que otimizam o processo. A empresa consegue estes objetivos se estiver focada no mercado.

2.2. ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

O planejamento estratégico inicialmente era focado na eficiência no processo produtivo, no qual se enfatizava o baixo custo de produção e preços baixos para os consumidores de baixa renda. Posteriormente, o foco era melhorar a qualidade do produto e adicionar características inovadoras para agregar valor continuamente. Como consequência, acreditava-se na necessidade de esforço por parte de um indivíduo da organização para incentivar as compras, concentrando o foco em venda e promoção. E por fim, o conceito de marketing defende que a melhor forma de alcançar resultados era saber quais necessidades seu mercado-alvo espera receber com eficácia e eficiência, gerando maior satisfação que os concorrentes. Para isso é necessário orientar-se para os concorrentes e clientes, o que se denomina orientação para mercado (AKEL SOBRINHO, 2000).

Shapiro (1988) argumenta que não é possível satisfazer todos os consumidores porque estes possuem diferentes necessidades, por isso é impossível satisfazê-los igualmente. Importante é definir qual portfólio de produtos pode trazer melhores resultados para a organização. Os departamentos de vendas e marketing não são suficientemente aptos a fazer esta definição e o envolvimento de outros departamentos se faz necessário.

Narver e Slater (1990) comentam que a orientação para mercado é o coração das estratégias e do gerenciamento de marketing modernos. Já Kohli e Jaworski (1990) afirmam que há contrastes entre a filosofia de negócios e o que é realmente implementado dentro das organizações. O termo orientação para mercado são as ações consistentes com o conceito teórico, sendo esta uma maneira de unir a teoria com a prática.

O centro da mudança estratégica nesse conceito começa dentro das organizações. Um de seus objetivos é encontrar meios de obtenção de informação relevante ao seu negócio. Na prática, o departamento de marketing não é o único responsável pela execução, sendo necessário criar um esforço interdepartamental. Parte dessa execução origina-se do grau de burocracia na organização. Na

orientação para mercado, a falta de sintonia entre os vários departamentos cria barreiras nas quais cada um está limitado apenas às suas atribuições, e se esquecem da estratégia geral.

O primeiro passo é conhecer seu cliente e para isso é necessário procurar por fontes diversas de informações. Estas podem ser externas e internas. A primeira busca vantagens no ambiente fora do contexto da empresa. Nesse caso, inclui os consumidores, colaboradores e concorrentes. As fontes internas são as informações trocadas e geradas pelos funcionários e gerentes de diversas áreas. Eles devem colaborar entre eles no sentido de criar vantagem competitiva.

Autores desenvolveram alguns trabalhos teóricos e empíricos nos quais desenvolvem novas dimensões, ou mesmo apresentam modelos de estudo sobre OPM (SHAPIRO, 1988; DESPHANDÉ, e WEBSTER, 1989; DAY, 1990; KHOLI e JAWORSKI, 1990; DAY, 1993; AKEL SOBRINHO, 2000, DAY, 2001). Dois outros autores desenvolveram uma escala para mensurar o quanto a empresa está orientada para o mercado. Kholi e Jaworski (1993) elaboraram um questionário que aborda como a empresa gerencia a Inteligência de Marketing (IM). Já Narver e Slater (1990), no seu estudo, propõem três pilares para a implementação da estratégia: a orientação para o consumidor, a orientação para a concorrência e a coordenação multifuncional.

2.2.1. Modelos de orientação para mercado

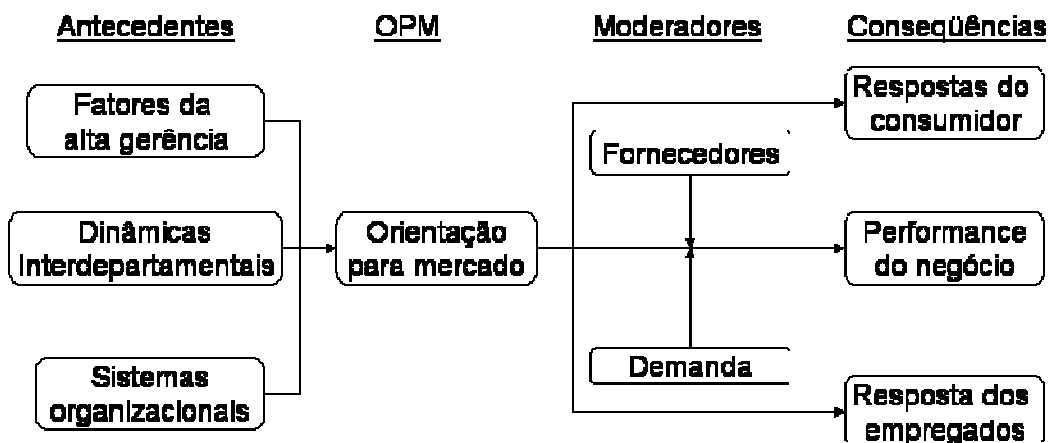
Um dos primeiros artigos que usa o termo Orientação para mercado é de Shapiro (1988). Partindo de exemplos de mercado e utilizando comentários de integrantes das próprias organizações, ele explica o conceito e os resultados práticos. A OPM (orientação para o mercado) é um conhecimento gerado a partir das necessidades dos clientes. Cada setor da empresa possui suas próprias abordagens pessoais, por exemplo, o setor de vendas acredita que conhece melhor as necessidades dos clientes; o setor de produção acredita que o consumidor quer mais qualidade no produto; o setor de pesquisa e desenvolvimento acredita que é fundamental no mercado competitivo atual; e o

financeiro acredita que todos gastam demais. Isso significa que mesmo sabendo que o consumidor é o alvo de suas ações, os setores observam o mercado a partir de suas referências, o que pode resultar em uma visão deturpada.

O autor comenta que todas as informações do mercado devem ser permeadas em todas as unidades. Para isso, o desenvolvimento de atividades de troca de informações pertinentes é o começo da OPM. As estratégias devem ser realizadas entre as divisões e internamente, e a responsabilidade se divide entre todos. Devem ainda, coordenar as decisões e executá-las esperando que seus funcionários estejam mais comprometidos. Nesse caso, as decisões não são forçadas pelo alto escalão da empresa, elas são discutidas e ouvidas pelos membros das equipes. As informações se mesclam com as diferentes realidades da empresa e o funcionário se torna mais comprometido, já que suas opiniões são relevantes. Apesar da alta gerência ser a centralizadora da estratégia geral da empresa e ter acesso a mais diversa gama de informações, esse conhecimento gerado surpreende inclusive eles mesmos. “No fim do primeiro dia, os executivos tinham decidido que eles sabiam muito pouco sobre sua própria indústria, particularmente sobre seus próprios consumidores e competidores.” (Shapiro, p. 123, 1988).

O autor propõe um *checklist* para examinar o grau de OPM. As perguntas tratam sobre a facilidade de negociar, a manutenção de promessas, o comprometimento das pessoas, a responsividade e o compartilhamento de informações e atividades em grupo. Esse é um artigo que não faz nenhuma pesquisa profunda em um setor específico, mas suas idéias são usadas em muitos artigos posteriores.

Outro artigo muito usado na OPM é o artigo de Kohli e Jaworski de 1990, figura 2, é um estudo que a partir de outros estudos relaciona o construto OPM, e suas consequências mercadológicas.



Fonte: Kohli e Jaworski (1990)

Figura 2: Modelo usado por Kohli e Jaworski em 1990

Seu modelo trabalha considerando a construção da OPM formada por antecedentes e conseqüentes. Os antecedentes são caracterizados pelos indivíduos da empresa, isto inclui todos os departamentos e a gerência. Os sistemas que ligam as equipes de trabalho, as atividades entre os departamentos foram consideradas pelos autores, como de responsabilidade da alta gerência.

“O comprometimento dos altos gerentes é um pré-requisito essencial para a orientação de marketing” (Kohli e Jaworski, 1990, p. 7)

As dinâmicas interdepartamentais são interações formais e informais entre os departamentos da organização. Os conflitos interdepartamentais podem ser anseios naturais daquele grupo ou indivíduo. Dependendo de sua intensidade, podem ocasionar tensões que inibam as informações importantes. Também é relevante a dinâmica de conectividade interdepartamental, que serve para facilitar a disseminação de informação, sendo que sua importância se deve à facilidade de interação social. Por último, os sistemas organizacionais são o grau de formalidade com que os departamentos e pessoas interagem. Quanto menos formalizadas, mais facilitadas serão as comunicações. Desse modo, a empresa torna-se mais orientada para o mercado.

Uma das conseqüências é a melhora do resultado psicológico e social sobre os funcionários. Outra é a satisfação dos consumidores, ocorrendo o aumento da percepção de valor superior por parte deles. E por último, a

performance, que em sua essência, ajuda a clarificar a visão da estratégia da organização, que reflete as metas, objetivos e políticas dela.

Outro artigo base para os estudos da OPM é o de Narver e Slater (1990), que desenvolvem uma escala para medir a orientação para mercado e seus efeitos no lucro. Para o autor, figura 3, uma organização deve consistentemente alcançar resultados objetivos como o lucro. Para isso, a empresa deve criar vantagens competitivas. “Ele deve criar uma vantagem competitiva. Isso significa, deve criar valor sustentável superior para seus consumidores” (Narver e Slater, 1990, p. 21)



Fonte: Narver e Slater (1990)

Figura 3: Modelo de estudo de OPM de Narver e Slater (1990)

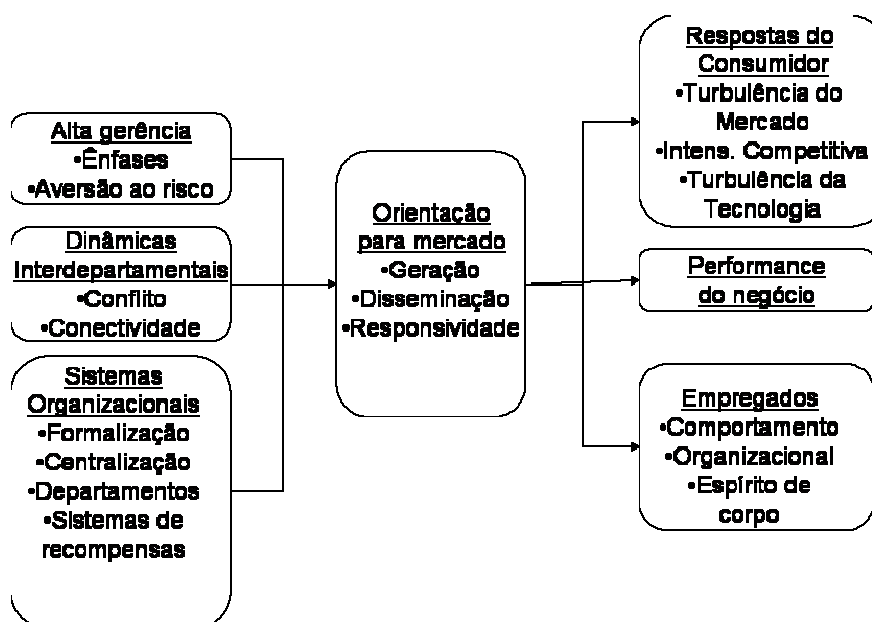
Com o desenvolvimento do valor superior, o negócio deve criar e manter um comportamento. O trabalho aborda a perspectiva do valor que o vendedor pode possuir por causa do seu grau de contato com o comprador.

São considerados três tipos de comportamentos diferentes: orientação para o consumidor, competidor e coordenação interfuncional. A orientação para o consumidor é a compreensão da cadeia de valor dos clientes, e como consequência dessa informação privilegiada cria-se valor superior para este. A orientação para o competidor é o conhecimento em curto prazo de suas fraquezas e forças de longo prazo como estratégias e capacidades potenciais. A coordenação multifuncional aborda como o marketing deve ser sensível às

necessidades do consumidor. Deve haver a coordenação de todos os recursos da empresa na criação de valor superior.

A análise do estudo de campo feita pelos autores foi realizada sobre três aspectos. A primeira ligada às características do negócio, relacionados a custo e tamanho. A segunda é o nível de orientação de mercado que a empresa possui de acordo com as três dimensões discutidas anteriormente. E, por último, fatores de mercado, como crescimento, barreiras, poderes do comprador e vendedor e tamanho do negócio. Esse trabalho dá ênfase ao papel dos indivíduos dentro da empresa. No modelo utilizado, o papel do vendedor e comprador são tão importantes que devem ser analisados junto com outras informações obtidas no mercado. Dentre os resultados dessa pesquisa, vale apontar, suas comparações que mesmo em mercados considerados *commodities*, o aumento do investimento em OPM resulta no aumento de benefícios gerais.

Em 1993, novamente Kohli e Jaworski lançaram outro estudo sobre OPM. Nesse, desenvolveram uma escala com base no artigo de 1990. Nele, a orientação para o mercado é baseada em três pilares. A figura 4 mostra que o modelo usado nesse estudo possui algumas alterações em relação ao primeiro. Basicamente, ele retira os moderadores e os dilui nas consequências, como por exemplo, o ambiente. Adicionalmente, criam indicadores para o conceito de inteligência de marketing (IM), resultados da caracterização da OPM dentro da organização. A IM é composta por três indicadores: primeira geração de inteligência de marketing, que considera toda a organização como geradora de informação; a segunda, a disseminação de inteligência, aborda como essa informação é divulgada e acumulada por todos os setores da organização; e a terceira, a responsividade é composta pelo sistema da organização e como são implementadas as respostas.



Fonte: Kohli e Jaworski, 1993.

Figura 4: Modelo usado por Kohli e Jaworski em 1993

Despahné e Webster (1989) estudaram a cultura organizacional com profundidade. Segundo eles, a cultura é o padrão de valores e crenças que ajuda o indivíduo a entender seu papel funcional dentro da organização. De acordo com os padrões da cultura humana, os autores propõem um modelo conceitual, o que é chamado de paradigma organizacional.

Eles propõem cinco paradigmas organizacionais. Primeiro, o gerenciamento comparativo de marketing, que aborda um estudo da customização de várias culturas e os mecanismos de controle baseado em custos e cultura; outro, o gerenciamento da contingência de marketing, é o impacto das necessidades do consumidor na empresa e a orientação interna na satisfação e performance de mercado; a terceira é a cognição de marketing, que pesquisa a disseminação e uso do conhecimento de marketing na empresa e conflitos envolvendo diversos setores; o simbolismo de marketing estuda o impacto de novos funcionários e o simbolismo da organização nas vendas transacionais; e por último a estrutura que pesquisa o desenvolvimento histórico e o direcionamento das estratégias de mercado como desejos de seus fundadores.

Usando a cultura organizacional como principal variável de estudo (DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993), realizam um teste empírico em empresas japonesas. Como resultado é encontrado uma relação positiva entre

tipos específicos de cultura organizacional, orientação para o consumidor, inovatividade e performance de mercado. A qualidade desse trabalho é a caracterização de diferentes tipos de cultura, e nesse caso específico são usados quatro tipos: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado. Cada um com suas particularidades: um é mais caracterizado pela formalidade, outro pela adaptabilidade, outro focado mais no mercado e outro focado na informalidade interna. Um resumo com suas características apresentadas pode ser visto no quadro 3.

Tipo	Atributos dominantes	Estilo da liderança	Ligação	Ênfases estratégicas
Clã	Coesiva, participação, time de trabalho e senso de família.	Mentor, facilitador e figura paterna.	Lealdade, tradição, coesão interpessoal.	Dirigida para o desenvolvimento de recursos humanos, comprometimento e moral.
Adhocracia	Empreendimento, criatividade e adaptabilidade.	Empreendedor, inovador e tomador de riscos	Empreendimento, flexibilidade e risco.	Dirigido a inovação, crescimento e novos recursos.
Hierarquia	Ordem, uniformidade, regras e regulações.	Coordenador e administrador.	Regras, políticas e procedimentos.	Dirigido a estabilidade, previsibilidade e boas operações.
Mercado	Competitividade e realização de metas.	Decisivo e orientado a realizações.	Orientado a metas, produção e competição.	Dirigido a vantagem competitiva e superioridade de mercado.

Fonte: Adaptado de Desphande, Farley e Webster (1993).

Quadro 3: Modelo de tipos de cultura organizacional

Os autores ainda realizaram uma classificação através de extremos encontrados nos modelos. De um lado têm-se processos orgânicos em contraponto aos processos mecanicistas. O grau de liberdade de ação é o que tange os dois primeiros itens na figura 7 e é caracterizado pela flexibilidade e espontaneidade e o restante pelo controle e ordem.

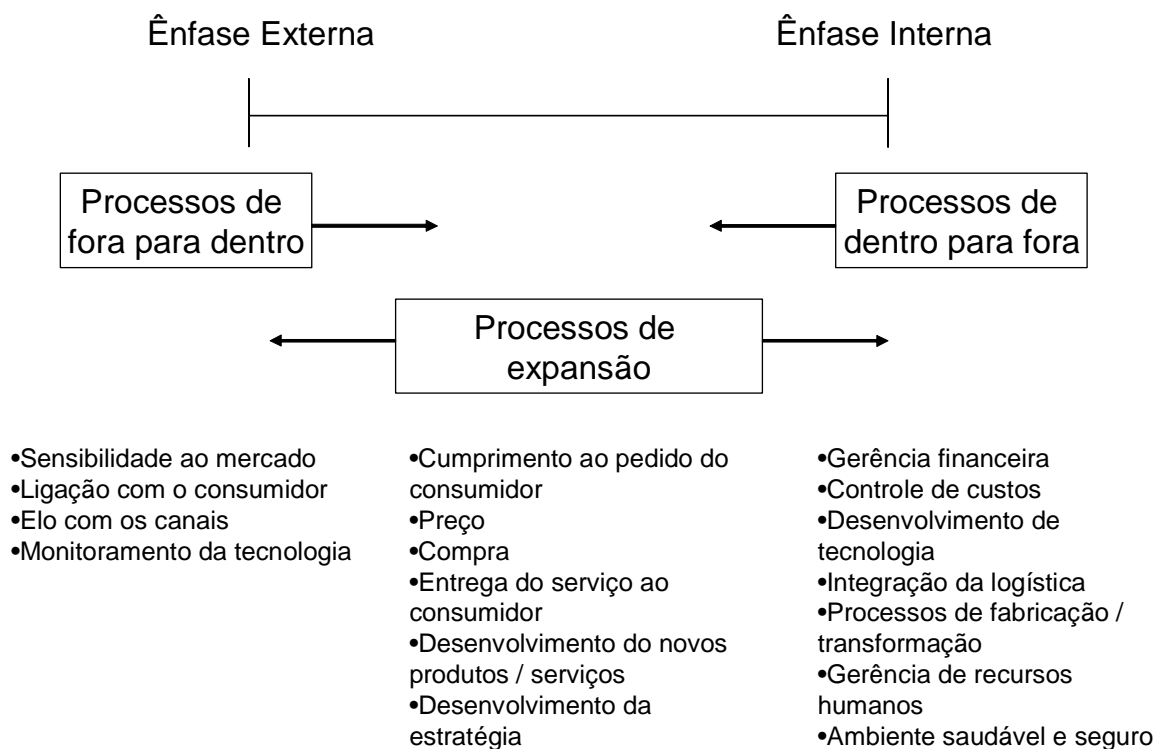
Outra classificação é o foco na gestão da empresa, que pode ser caracterizado como sendo o foco na manutenção das diretrizes internas. No

modelo, é exemplificado por clã e hierarquia, ainda é caracterizado pela integração das pessoas e processos. Outra consideração do modelo é a posição externa. Nesse caso, o mercado é o balizador das metas da empresa e são valorizadas internamente práticas como a concorrência entre setores.

Analisando estratégias voltadas para o mercado, Day (1990) aponta algumas características que as empresas devem possuir e este segue o mesmo raciocínio dos trabalhos anteriores: o cliente fica no primeiro degrau de prioridades da estratégia e deve haver um compromisso profundo com os valores e crenças. A partir disso são feitas estruturas, sistemas e programas de ação todos baseados em equipes. O desenvolvimento da estratégia começa quando há uma orientação externa procurando uma vantagem competitiva.

A partir dos artigos anteriores de (DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; KOHLI E JAWORKSI, 1990; NARVER E SLATER, 1990 e SHAPIRO, 1988) Day (1994) propõe que para a realização da orientação para mercado, a organização deve gerar capacidade de sentir o mercado e os consumidores. Quanto maior a capacidade de entender o mercado, melhor será sua vantagem em relação ao concorrente. “Capacidades são pacotes complexos de habilidades e aprendizagem coletiva, exercida pelos processos organizacionais que asseguram coordenação superior das atividades funcionais” (Day, p.38, 1994).

O autor aborda que as capacidades dependem da competição do mercado em que se atua e da antecipação de resultados. Basicamente são três classificações de capacidade: externa ativada por exigências do mercado, desafios competitivos e oportunidades externas. Interna é a maneira pelo qual a organização viabiliza os processos para a competição, antecipando ações da concorrência e criando relacionamento duradouro com consumidores e fornecedores; e amplitude é a capacidade de integrar as outras capacidades, externa e interna. Elas são ilustradas na figura 5.



Fonte: Day (1994)

Figura 5: Classificação das capacidades

Akel Sobrinho (2000) efetuou um quadro comparativo dos modelos apresentados de orientação para mercado.

AUTORES	FATORES OBSERVADOS
Shapiro (1988)	Facilidade para fazer negócios Cumprir promessas Alcançar padrões de desempenho estabelecidos Responsividade Trabalho em conjunto
Kohli e Jaworski (1990)	Geração de Inteligência de mercado Disseminação de Inteligência de mercado Responsividade de Inteligência de mercado

Narver e Slater (1990)	Orientação para o cliente Orientação para os consumidores Coordenação multifuncional Horizonte de longo prazo Ênfase nos lucros
Day (1994)	Capacidades externas Capacidades internas Capacidades de ligação
Despanhdé, Farley e Webster (1993)	Orientação para o cliente Cultura organizacional Inovatividade Performance

Fonte: Akel Sobrinho (2000).

Quadro 4: Síntese dos modelos de Orientação para mercado

2.2.2 Integração dos modelos

O estudo de Akel Sobrinho (2000) é realizado no varejo brasileiro, usando um modelo sintetizado de orientação para mercado. Tendo como referência estudos que abordavam construtos em separado, dessa forma ele elaborou um modelo único integrando a teoria existente até então. A união dos vários construtos usados formou um modelo ampliado..

CONCEITO DE MARKETING	SHAPIRO (1988)	KOHLI E JAWORSKI (1993)	NARVER E SLATER (1990)	DESPHANDÉ, FARLEY E WEBSTER (1993)	DAY (1994)	
FOCO NO CLIENTE	Geração e Disseminação de informação sobre o comprador	Geração de inteligência de mercado	Orientação para o Cliente	Orientação para o Cliente	Capacidades Externas	Vantagens em Relação aos Concorrentes
			Orientação para o Concorrente			
ESFORÇOS COORDENADOS	Decisões tomadas integralmente e implementadas com senso de comprometimento	Disseminação da inteligência de mercado	Coordenação Interfuncional	Cultura Organizacional	Capacidades Internas	
		Responsividade à inteligência de mercado		Inovatividade	Capacidades de Ligação	
LUCRATIVIDADE	(Performance)	(Performance)	Horizonte de Longo Prazo Ênfase nos Lucros	(Performance)	(Performance)	

Fonte Akel Sobrinho (2000)

Quadro 5: Comparativo em relação aos fatores utilizados nos modelos de orientação para o mercado

O quadro 5 foi desenvolvido por Akel Sobrinho (2000) e mostra algumas similaridades nas dimensões propostas, de acordo com a base teórica. O cliente é a fonte de informações e a organização é quem fornece os meios de implementar a qualidade superior. Adicionalmente, o monitoramento do mercado é abordado por autores como Day (1994) e Narver e Slater (1990). O que há de comum em toda literatura e nesses autores é a importância das características da própria organização. O autor a partir de um estudo exploratório realiza uma expansão contribuindo com um modelo com 3 principais grupos e uma escala com dez itens.

2.2.3. Outros estudos sobre o tema

Os trabalhos de Orientação para mercado foram pouco desenvolvidos no Brasil visto que vários estudos simplesmente reproduzem as mesmas técnicas usadas no exterior. Artigos publicados no SEMEAD (Seminário em Administração) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) totalizam 119 artigos publicados na área de marketing, mas

somente três abordavam o tema corrente (VIEIRA E GAVA, 2006). Uma pesquisa realizada por esse autor, nos artigos de marketing do Enanpad (Encontro Nacional da Anpad) e EMA (Encontro Nacional da Anpad), dois dos principais eventos nacionais na área de administração e marketing, mostram normalmente o uso empírico do tema e em alguns casos o desenvolvimento de determinados construtos.

Um caso é o estudo do Carvalho e Vicari (2001) no qual analisam o uso da tecnologia da internet na gestão das trocas de informação dentro de uma organização. O resultado mostrou que o correio eletrônico potencializa a geração e inteligência de mercado além de incentivar o pessoal interno a criar respostas integradas com foco no consumidor.

Já Macera e Urdan (2004) testam em empresas exportadoras a disseminação de inteligência. A partir das particularidades desse mercado eles adicionaram ao estudo uma dimensão integrativa chamada de Mecanismo de Integração, que serve para indicar quais atividades da inteligência de marketing de exportação são eficazes e eficientes.

Seguindo a lógica do desenvolvimento dos construtos Perin, Sampaio e Faleiro (2004) desenvolveram um estudo em empresas de eletroeletrônicos e cursos de graduação em Administração sob o enfoque de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e inovação. O resultado comprovou a influência da orientação para mercado dentro da orientação de aprendizagem na inovação.

Tentando buscar novos horizontes no estudo de OPM, Souza (2006) realizou uma pesquisa quantitativa em empresas atuantes no Nordeste brasileiro. O autor utilizou no seu modelo três elementos: cultura, capacidade e configuração, associando-os ao marketing de relacionamento. O relacionamento com o cliente não proporcionou o resultado esperado.

Bosquetti *et al* (2006) verificaram a OPM no setor elétrico usando o modelo de Akel Sobrinho (2000) e fica claro que a empresa em análise não demonstrou grandes esforços no sentido de entender o consumidor. Em uma de suas justificativas, demonstraram que existem poucos competidores e essa atua quase como monopólio.

Buscando encontrar novos conceitos na mensuração, Tavares *et al* (2006) abordaram o sistema de consumo como uma variável interveniente. A conclusão do estudo, feito com usuários de lavadora de roupas, foi que essas empresas trabalham extensões de linha e não com produtos propriamente novos, sendo a interfuncionalidade na organização um fator que melhor resulta em OPM.

Akel Sobrinho e Castilho Filho (2006) realizaram uma pesquisa quantitativa em empresas varejistas do Paraná e Rio Grande do Sul. Nela foram percebidas algumas incoerências e a variável alta administração não obteve consistência, bem como a cultura organizacional usada com base em Desphandé, Farley e Webster (1993). Os autores propuseram o aprofundamento na leitura sobre alta administração e cultura organizacional para propor novas dimensões para mensurá-las. Apesar disso, houve alta significância estatística do modelo como um todo.

Já Santos, Pinto e Alves (2008) conduziram um estudo em pequenas e médias empresas do interior de Minas Gerais com o objetivo de medir o grau de orientação para mercado dessas empresas e sua performance. O modelo usado pelos autores era simples e a orientação para mercado era medida apenas por três variáveis antecedentes: orientação para cliente, orientação para concorrência e coordenação multifuncional. Apesar de não considerar fatores como o papel da gerência e a cultura organizacional, o trabalho encontrou uma relação direta e significativa entre OPM e performance.

Ainda referenciando pesquisas quantitativas, Vieira (2008) realizou uma meta análise com trabalhos acadêmicos brasileiros sobre a OPM e performance. Diferentemente, este utiliza como antecedentes: conectividade interdepartamental, ambiente interdepartamental e regras para execução do trabalho. Para os indicadores de consequência o autor utiliza comprometimento, aprendizado, consumidor (satisfação), inovação e performance, este último medido por escalas objetivas como lucro, vendas, vendas por empregado, lucro e participação de mercado. Cabe comentar que este modelo é o mesmo usado no artigo de 2005 de Kirca, Jayachandran e Bearden.

Com o intuito de descobrir diferenças entre a estratégia de OPM nas empresas e a percepção pelo seu consumidor, chamada de lacuna de orientação de mercado, Gava e Silveira (2007) estudaram o mercado hoteleiro do Rio Grande

do Sul. Foi observado nessa pesquisa que a empresa acredita ser mais orientada para o cliente do que o percebido por ele.

Como pode ser observado nestes estudos empíricos há mais variação de estudos em segmentos específicos do que no desenvolvimento efetivo de novos indicadores e variáveis. Com outro foco os trabalhos com análises estatísticas procuram definir modelos mais consistentes.

Numa análise crítica feita por Faria (2006), o autor afirma que a OPM é baseada em conceitos simplificados de estratégia e cita outros autores que contestam a legitimidade do marketing baseado em três questões não bem respondidas: “(a) marketing é estratégico ou meramente operacional ?; (b) marketing é universal ou dependente do contexto ? e (c) o objetivo fundamental do marketing é servir ou ‘aprisionar’ consumidores ?.” (Faria, p. 1, 2006)

O autor ainda aborda exageros como o uso de TI (tecnologia de informação) na melhoria na implementação de estratégias e coordenação mais efetiva dentro da organização, entretanto, não pondera os jogos de poder entre esses setores, que ocorre naturalmente nas relações humanas. Outro exagero observado sugere que a OPM seria universalmente usada em qualquer empresa. Ela seria mais efetiva em economias mais avançadas principalmente porque os primeiros estudos foram feitos nos Estados Unidos. Em síntese, seu trabalho empírico sugere a falta do uso de outras variáveis e acusa a universalidade como um defeito em razão das especificidades de cada economia.

Vários outros estudos nacionais com cunho teórico foram observados nesse levantamento. Genericamente, estes procuram colaborar ou criticar conceitos já propostos e até mesmo reexaminar a importância deste tema.

Dando outra abordagem a estudos de OPM com pequenas e médias empresas, Mantovani e Borges (2006) analisaram as dificuldades de atuar no mercado atual com alto grau de competitividade. Este trabalho se diferencia de Santos, Pinto e Alves (2008) porque são mais detalhistas em suas conclusões. Dentre elas, é percebido o papel do administrador como empreendedor, defende-se que mesmo possuindo quadro pessoal menor, menos processos e estrutura física menor, é possível que essas possuam dificuldades internas mais aguçadas que grandes empresas, como a falta de capacidade de produção, distribuição e de recursos. A necessidade de respostas rápidas e eficazes é normalmente satisfeita

através de corte de custos que nem sempre conseguem resultados efetivos. A principal conclusão desse trabalho diz respeito ao papel do empreendedor cujas atividades são realizadas em toda a empresa.

Considerando que os principais trabalhos de OPM são deterministas, sendo apenas reativos a mudanças ambientais e considerando que as empresas são fatores de mudanças externas, Gava (2006) propõe um novo modelo. Através de uma revisão teórica o autor defende que a estratégia *market-driving* pode modificar o mercado seu comportamento e a oferta. Considerando isto, é necessário que a organização estabeleça um papel de inovação perante o mercado, somando a isso mudanças na cultura interna e um melhor entendimento externo.

“pode-se inferir que a existência de uma liderança que estimule a experimentação e dissemine a visão entre os colaboradores, permeada por uma cultura adhocrática, flexível e voltada ao ambiente externo são aspectos fundamentais para organizações que se pretendam *market-driving*. Soma-se a esses fatores, a capacidade de inovação, estruturada sobre a tomada de risco, e o aprendizado pró-ativo, propiciando a compreensão de necessidades potenciais do mercado, também qualidades essenciais para a prática da estratégia em foco.” (Gava, p. 13, 2006)

Em 2007 o mesmo autor a partir de entrevistas em profundidade com gestores de grandes empresas nacionais aprimorou seu estudo anterior. Neste o teste empírico confirma suas diretrizes diferenciando os conceitos de *market-driven* de *market-driving*.

Já Paese (2008) desenvolveu um estudo teórico sobre os impactos da inteligência de marketing na OPM. É realizado um aprimoramento na busca de geração de informação que se baseia na seqüência: dados; informação; conhecimento; e inteligência. O processo de busca de informação é caracterizado por quatro antecedentes: a rede de inteligência, isto é, como a informação é estimulada e sua estabilidade na continuidade; o ambiente do negócio com aspectos internos e externos à organização; o ambiente da informação; e o ambiente do analista. A importância desse trabalho é a definição de uma agenda de processos na captação de informações exteriores e interiores, criando um desenvolvimento na mensuração de inteligência de marketing.

Em uma continuação de seu estudo de 2006, Faria (2008), continuou seu processo de crítica aos estudos de OPM abordando que os modelos usados não

conseguem captar toda a problemática proposta. Com base em grandes corporações que ao entrarem em novos mercados tendem a encontrar dificuldades. Principalmente porque as economias emergentes possuem características específicas. Muitas vezes bem diferentes do perfil do público alvo da matriz da empresa. Nesse contexto, os estudos de OPM tentam explicar a economia em diversos contextos apesar de não considerar as diferenças culturais dessas regiões. O autor recomendou investigações longitudinais para o desenvolvimento dos trabalhos. Isso vem ao encontro do seu trabalho anterior já que o autor não concorda com a simplicidade dos temas e a generalização de resultados.

Alguns estudos estrangeiros seguem um linha parecida com os artigos nacionais. Excluindo os artigos base de OPM temos detalhamento e desenvolvimento de alguns conceitos, não havendo aumento de novas variáveis de estudo.

Tendo como pressuposto que vários estudos tiveram resultado positivo entre grau de OPM e performance, Slater e Narver (1994) integraram ambientes competitivos. O resultado mostrou que em mercados mais concorridos a inovação e a pronta resposta ao mercado são características da OPM mais consistentes. Já Han, Kin e Srivastava (1998) em um estudo empírico defenderam a inovatividade como fator da alta consistência no resultado de performance. Defendem em seu trabalho que a orientação para o consumidor é a responsável direta pela significância da inovatividade organizacional. Mesmo não sendo um artigo de OPM, o estudo realizado por Workman, Homburg e Gruner (1998) olhou as respostas de marketing a partir de observações externas. Eles desenvolveram uma estrutura de trabalho que procura por dimensões comparativas entre ações de marketing dentro das organizações e aspectos do ambiente do negócio. Novamente as relações de poder são resultado do mercado externo. Em mercados com maior concorrência, o setor de marketing possui mais força que outros, contribuindo com a visão de não universalidade da OPM.

Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) realizaram um refinamento na escala de MARKOR apesar da validação estatística ele contrapõe a outros estudos como Faria (2006 e 2008) e mostra que a OPM é consistente no que tange a perspectivas externas. Na conclusão a escala otimizada aumenta a escala original

de 32 indicadores para 51 Nela, somam-se questões ligadas a performance, que em outros estudos são consideradas outras variáveis.

No sentido de provar o valor da firma como resultado da estratégia adotada McNaughton, Osborne, Morgan e Kutwaroo (2001) desenvolveram um modelo em que a OPM guia os investimentos que podem criar valor para o consumidor. No modelo eles adicionam variáveis financeiras como o fluxo de caixa, acreditando que estas são universalmente usadas pelas empresas e de fácil implementação por parte delas.

Outro trabalho quantitativo (KIRCA, JAYACHANDRAN E BEARDEN; 2005) apresentou uma meta análise de trabalhos científicos pesquisados no *ABI/INFORM*, *Science Direct* e *Wilson Business Abstracts*. Este estudo usa a mesma metodologia e o mesmo modelo do estudo de Vieira (2008). Os objetivos eram os mesmos, definir a OPM e seu impacto na performance. Os resultados obtidos mostram a consistência entre as duas variáveis, mas são encontradas diferenças no mercado de atuação, limitando seus resultados na performance. Com os mesmos objetivos, Ellis (2006) realizou uma outra meta-análise. Alguns fatores são de ordem diferenciadora em mercados mais maduros, nos quais a OPM se torna mais saliente. Estatisticamente, foram encontradas diferenças entre o tamanho de economias. O efeito em grandes economias foi maior do que em pequenas.

Estudando características individuais dentro da organização Kilic e Dursun (2007) analisaram diferenças entre nível de educação, de experiência profissional e idade com profissionais de marketing nas empresas. Mostrou que os mais jovens são mais propensos a tomar decisões voltadas a OPM de acordo com o tempo de experiência profissional. Em relação ao nível educacional, não houve diferenças significativas. A conclusão dos autores demonstrou que ter uma educação universitária não é pré-requisito para desenvolver a OPM dentro da organização.

Dando crédito que a OPM é auxiliar na mudança de valores culturais Gebhardt, Carpenter e Sherry (2006) realizaram um estudo longitudinal e defendem fases de implementação: o primeiro estágio de iniciação com reconhecimento e preparação; o estágio dois é a reconstituição, na qual a empresa implementa um plano de mudanças e desenvolve valores e normas a partir de informações de mercado e estratégias de colaboração; a terceira, a

institucionalização, é marcada pela criação de símbolos, rituais, de sistemas de recompensas e mudanças de poder; e o último estágio é a manutenção, um caso típico de continuidade em manter os rituais de cultura. Como principais responsáveis por isso, segundo os autores, estão o comprometimento da alta gerência, cooperação entre departamentos e sistemas de recompensa.

Voltado aos estudos de OPM para nichos Gollan (2006) e Kara, Spillan e Deshields (2005) abordaram pequenas empresas. No primeiro caso em empresas de varejo encontrando uma relação positiva entre o grau de OPM e performance, e no segundo prestadores de serviços diversos que relaciona o processo de gerenciamento, que pelo fato de precisar de respostas rápidas afeta a responsividade da empresa. Heskin (2006) mostrou que a OPM impacta indiretamente a performance via inovatividade e aprendizado, da mesma forma que Perin, Sampaio e Faleiro (2004). As variáveis que comportam a orientação para o aprendizado são comprometimento em aprender, visão compartilhada, “cabeça aberta” e compartilhamento de conhecimento intra-organizacional.

Outra abordagem específica é feita por Qu (2007) que relacionou regulações governamentais, OPM e estrutura de posse. Essa última caracterizada pela propriedade da organização (estatal capital aberto, limitada, estrangeira e outras). Como resultado da performance foi analisada a responsabilidade social nessas empresas que são do setor hoteleiro na China. Ficou claro para o autor que quanto maior os incentivos na prática social maior o interesse e esforço das organizações em atingi-la.

2.3. SETOR DE EVENTOS

Neste tópico será abordado o tema evento começando pelo histórico, conceitualização, características, tipologias e seu mercado.

2.3.1. Histórico

Os eventos são uma das atividades mais antigas da humanidade. O primeiro registro foram os jogos olímpicos na Grécia, na era antiga, aproximadamente em

776 a.C., realizados a cada quatro anos. A partir disso outras cidades-estado gregas começaram a organizar jogos próprios, concursos e demais atrações. Dentre esses acontecimentos pontuam-se também as festas Saturnálias em 500 a.C. das quais deriva o carnaval. O primeiro evento com a nomenclatura congresso aconteceu em 377 a.C., em Corinto, uma cidade grega, que serviu para os delegados de várias cidades da Grécia elegerem Felipe o general guardião contra a Pérsia (MATIAS, 2002).

A Idade Média foi uma época que teve principalmente o desenvolvimento de dois tipos de eventos: os religiosos, como os concílios; e comerciais, como as feiras de comércio genérico. Ainda, os primeiros eventos culturais como peças teatrais foram realizadas no interior das igrejas, normalmente durante as missas, com objetivo de mostrar passagens da Bíblia.

Matias (2002) afirma ainda que as feiras eram a forma de comércio mais importante da Idade Média. Da necessidade que o indivíduo tinha de viajar para participar dessas surgiu a necessidade de infraestrutura para as viagens de negócios. A importância destes eventos na época era tão grande, que guerras eram suspensas para incentivar a organização das feiras que duravam em média de seis a sete dias. Nesta época, o comércio internacional era caracterizado pelas feiras.

Com a Revolução Industrial, a mudança da produção artesanal para a mecanizada ocasionou transformações na forma de trabalho. Isso resultou em mudanças nos transportes e nas comunicações, um exemplo é o surgimento do automóvel, que auxiliou o desenvolvimento do turismo. O avião foi outra tecnologia que ajudou no encurtamento das distâncias, oferecendo aos consumidores rapidez, segurança e conforto. A construção de espaços específicos para a realização dos eventos contribuiu para seu desenvolvimento. O primeiro pavilhão de exposições foi o Palácio de Cristal na Inglaterra, construído em 1851 para receber a Exposição Mundial em Londres, foi organizado por Thomas Cook que conseguiu levar mais de cem mil pessoas ao evento (MATIAS, 2002).

No Brasil os primeiros eventos dos quais se tem registro foram pequenas feiras abertas semelhantes às ocorridas na Idade Média. A mais famosa era a do Largo da Glória no Rio de Janeiro, sem data de origem. O primeiro organizado com espaço destinado foi o Baile de Carnaval em 1840. Como o país não tinha

experiência em organização de eventos internacionais começou a participar de alguns como a Exposição Internacional de Londres (1862); Exposição Universal de Paris (1867); Exposição de Viena (1876) entre outros. Entretanto, o primeiro evento internacional organizado foi a Exposição Nacional em 1922 na comemoração do centenário da independência. Houve vários outros eventos simultâneos muito parecidos em termos de tamanho e complexidade com os que se fazia na Europa (MATIAS, 2002).

2.3.2. Conceituação e características

O evento é caracterizado basicamente pelo encontro de pessoas com objetivos comuns em um local específico por um tempo determinado. Zanella (2006) define o evento como concentração formal de pessoas e/ ou entidades com data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos e estabelecer contatos. Ainda na sua definição, o autor comenta que as motivações relacionais em um evento podem ser de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa ou científica. Ele comenta que o evento é um provocador de emoções, pois quem os organiza, planeja atividades com essa proposta e ainda deve consolidar vínculos de caráter pessoal e profissional.

Matias (2002) conceitua evento a partir das características de seu planejamento:

“ação profissional mediante pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projeto, visando atingir seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados” (MATIAS, p. 61, 2002)

Giacaglia (2006) aborda o evento e sua organização como algo inovador que deve estar atrelado aos objetivos propostos.

“com o aumento do número de eventos, torna-se evidente a necessidade da busca por projetos criativos e diferenciados para vencer a concorrência. Tais projetos têm início em idéias criativas” (GIACAGLIA, p. 2, 2006)

Portanto, o evento é uma atividade social que necessita de planejamento e recursos. Para realizar o evento com sucesso Giacaglia (2006) sugere que é necessário definir o formato com data, local, atividades e programação. Gerir um evento é entender as necessidades do seu público: quais datas são melhores, quais locais estão aptos em fornecer a infra-estrutura necessária, quais os meios de hospedagem e transporte existentes e qual a programação de atividades serão necessárias para alcançar os objetivos do evento.

Com um foco mais voltado ao mercado, Melo Neto (2003) descreve eventos como atividades realizadas ao mesmo tempo e no mesmo espaço, e que são capazes de promover produtos e serviços e até mesmo prover conhecimento de marca.

Abordando os eventos como atividade econômica, Zanella (2006) comenta que o resultado de um evento é o estímulo e a consolidação de contatos de todos os tipos. Alguns exemplos dos pontos fortes listados pelo autor podem-se destacar: mudanças ambientais provocam pouca repercussão em eventos tradicionais; por serem atividades extras ajudam a incrementar a arrecadação de impostos podendo ser através do turismo ou com os negócios gerados no próprio evento; promovem desenvolvimento indireto em transporte, alimentação, lazer e outros; divulgam a cidade e; contribuem para o desenvolvimento de infra-estrutura.

2.3.3. Tipologias dos Eventos

Os eventos podem ser classificados a partir de seu público e área de interesse, resultando em tipologias diversas. Um aspecto importante são as uniões de eventos gerando novos nomes, por exemplo, congressos científicos podem possuir paralelamente palestras, cursos e exposições.

A classificação em relação ao público: o evento pode ser fechado neste caso, os participantes são definidos e convidados a participar; ou aberto, no qual qualquer indivíduo que tenha interesse no tema pode, através de inscrição participar do evento

Em relação à área de interesse pode ser: comercial, cultural, social, artístico / cultural, gastronômico, esportivo, político, histórico, religioso e técnico / científico.

Seguem abaixo os tipos mais comuns de tipos de eventos por Zanella (2006) e Matias (2002):

Banquete: evento gastronômico com a participação de um número expressivo de participantes, fechado e podendo ter caráter social, político, cultural e outros.

Conferência: proferido por um especialista do tema, normalmente aberto, há um coordenador que fará a apresentação do mesmo e em algumas delas abre-se espaço para perguntas verbais ou mesmo escritas.

Congresso: Encontro solene com grande número de participantes. Serve para difusão de novas idéias e teorias, também há presença de especialistas. Normalmente há atividades internas, muitas vezes eventos menores como palestras, mesas redondas e outros. Normalmente promovido por associações de classe, podendo ser regional, nacional ou mesmo internacional. São realizados em períodos regulares, podendo ser anualmente ou períodos maiores. Nele ainda são apresentados trabalhos, estes realizados pelos próprios participantes, cujo conjunto se denomina *anais*. Possui duração média de três a cinco dias.

Convenção: Tem por objetivo o conagraçamento, informativo ou tomadas de decisões, são promovidas por empresas ou entidades de classe. O público é fechado em sua maioria, e normalmente apresentam diversas atividades e eventos menores.

Coquetel: Recepção gastronômica com breve duração e caracterizado pela simplicidade no atendimento. Serve como atividade de grandes eventos, também chamados por *coffee breaks*, também servem para inaugurações, comemorações, cerimônias de posse, e outros.

Debate: É uma exposição de temas específicos, formatado pela apresentação de dois debatedores com temas antagônicos. Sendo este moderado por um moderador.

Desfile: Promovido normalmente por empresas de confecção e moda para apresentar seus produtos, pode ser acompanhada por coquetéis.

Entrevista coletiva: um especialista ou indivíduo com um tema de interesse que fica à disposição para responder a determinado tema, normalmente os questionadores são a imprensa.

Encontro: Parecido com o debate, neste não há limite da inserção de debatedores com temas antagônicos.

Exposição: Exibição de caráter comercial, necessariamente não ocorre a venda e reúne toda a cadeia de determinado setor onde são desenvolvidos contatos. Um dos objetivos deste tipo é a apresentação de novos produtos ou atuar com marketing de relacionamento dentro do seu nicho. É um evento aberto e também ocorrem diversas atividades e eventos paralelos.

Feiras: Igual à exposição. A diferença é a caracterização pela compra e venda por parte dos participantes.

Fórum: Evento organizado por uma entidade oficial com objetivo de debater amplamente um determinado tema. Ao final dos debates podendo ser uma ou mais atividades, normalmente são concluídas com comentários e recomendações.

Jornada: Com caráter prático e objetivo tem como característica um número de participantes menor, promovido por entidades ou classes regionais serve para troca de experiências de temas atuais.

Mesa-redonda: Conduzido por um moderador com quatro a oito especialistas para debater coletivamente um tema preestabelecido. No final pode ser elaborado um relatório com conclusões. Os participantes podem participar direta ou indiretamente com perguntas escritas ou verbais. Normalmente não possui continuidade.

Palestra: Características parecidas com a conferência com menor formalidade e público reduzido. Também pode ser realizada com uma simples forma de narrativa dos fatos.

Reunião: Normalmente promovido por empresas possui pauta pré-estabelecida com número pequeno de participantes. Serve para discutir fatos, analisar situações e planejamento. No final é realizada uma ata com um resumo das decisões tomadas onde todos devem assinar.

Seminário: Evento técnico com pessoas de mesmo nível de conhecimento cujo objetivo é debater assuntos com mesmo temário e formular conclusões.

Antes, as apresentações ou resumos dos trabalhos apresentados são distribuídos para os participantes.

Simpósio: Parecido com a mesa-redonda diferencia-se, pois os debatedores não debatem entre si. Porém, normalmente é aberto aos ouvintes realizar questionamentos.

Workshop: Apresentação de casos práticos com objetivos comerciais. Pode-se aproveitar espaços exclusivos para mostrar produtos e serviços, lembra um pouco a feira.

É importante salientar que a maioria dessas tipologias não são mercadologicamente usadas, usam nomenclatura de um tipo, mas não seguem os protocolos aqui definidos .

2.3.4. Mercado de eventos

Os eventos são caracterizados por se relacionarem com empresas de diversas áreas. Os eventos impactam economicamente em diversos setores. Atuam diretamente com hotéis, restaurantes, empresas de transporte, centro de convenção, lojas e locais de entretenimento. Dados de 2005 mostram números dessa indústria nos Estados Unidos, que são dignos de consideração. Os gastos diretos são da ordem de mais de cento e vinte e dois bilhões de dólares, impostos gerados mais de vinte bilhões de dólares e mais de um milhão e setecentos empregos diretos (IAEE, 2008).

Setor da indústria	% do total
Serviços profissionais (brindes, aluguel de computadores e outros)	14,4
Bens de consumo e varejo	5,8
Esportes, viagem, entretenimento, arte e serviços de consumo.	9,2
Comida	3,7

Fonte: Traduzido de IAEE (2008)

Quadro 6: Percentual do setor de eventos em determinados setores

O quadro 6 mostra a porcentagem por indústria na qual os eventos são responsáveis. Uma ressalva a esta informação é porque há regiões com foco no turismo de negócios e para as empresas destes locais o evento deve ser próximo do cem por cento.

A realidade brasileira não difere muito no setor de eventos. Ele responde por três por cento do PIB (Produto interno bruto) nacional, gerando trinta e sete bilhões de reais em receitas, quatro bilhões em impostos, quase oitenta milhões de participantes, gerando três milhões de empregos diretos e indiretos de um montante de trezentos e trinta mil eventos de diversos tipos gerados (FBC&VB E SEBRAE, 2001).

O turismo de negócios, caracterizado principalmente pelos participantes de eventos, é um dos segmentos mais importantes. O turista que vem a negócios gasta, por dia, em média, cento e doze dólares; enquanto o que vem a passeio gasta cinquenta e oito dólares (SEBRAE, 2008), sendo que esses gastos ajudam o desenvolvimento da economia regional como um todo. Portanto, o investimento no mercado de eventos é o que pode gerar mais lucros para os empresários.

O crescimento deste segmento no Brasil é visível. Novos centros de convenções são construídos, novos hotéis, reformas em aeroportos. De 2002 a 2005, o país subiu dez posições no ranking dos lugares onde mais se realizam eventos internacionais segundo dados da ICCA (Associação Internacional de Congressos e Feiras) (SEBRAE, 2008). No ano de 2006, o Brasil ocupava a sétima posição nesse ranking, esta melhora é também resultado dos investimentos em marketing feitos pelo governo federal (ABAV, 2007).

O aumento de investimentos na captação e desenvolvimento de atrativos para a organização de eventos tem tido retornos não somente na captação dos participantes, mas também no aumento dos gastos destes. Os estrangeiros que vêm ao Brasil para participar de eventos segundo a FGV e a Embratur (2007), gastam em média trezentos e doze dólares, somando turistas de negócios com outros.

Esses números mostram a tendência de agregar valor ao serviço prestado, esses eventos tendem a crescer em tamanho e funções. Novas atividades são adicionadas buscando satisfazer o consumidor, agregando mais funções e com isso dando mais valor ao produto. O avanço da tecnologia colabora com essa

corrente de novos equipamentos, embalagens, maquinários de logística e estratégias de precificação que auxiliam o sucesso de um evento (SEBRAE, 2008). Para tanto, é necessário que as empresas consigam atuar nesse mercado amplo no qual atividades diferentes são unidas para um mesmo objetivo.

2.4. EMPRESAS ORGANIZADORAS

A necessidade de um gerenciamento profissional exige a contratação de uma empresa organizadora. A maioria dos eventos, mesmo os pequenos, hoje são realizados por organizações especializadas (MATIAS, 2002). Estas são responsáveis pelo gerenciamento de todas as empresas e pessoas que estão ou futuramente se relacionarão ao evento.

A organização de um evento não começa com a definição do tema. Os processos de captação podem durar vários anos. Em megaeventos esportivos, como as olimpíadas, os processos começam anos antes da decisão da sede do evento.. Nesse sentido, o planejamento por profissionais é a diferença para o alcance das metas. A empresa que se presta a organizar eventos pode ser remunerada de três maneiras: contrato de risco, no qual se cobra percentual de todas as receitas; por contrato fixo, que deve ser capaz de cobrir todos os custos operacionais e pessoais dessa empresa; ou misto, em que se cobra preço fixo e percentual juntos (MATIAS, 2002; GIACAGLIA, 2006). No contrato fixo, pode-se ainda separar os custos operacionais e com base em notas fiscais haver o ressarcimento pelos promotores do evento.

A gestão de todo o evento fica a cargo de uma empresa especializada desde a administração financeira, os recursos humanos até o marketing. As decisões de diferentes atividades como o controle e avaliação dos serviços prestados, acompanhamento dos prazos, controle da qualidade, serviços extras gerais, documentação etc. (MATIAS, 2002).

A responsabilidade é ainda maior porque, na maioria dos eventos, a fonte financeira é obtida através de patrocínios que necessitam de controle e contrapartidas. Os patrocínios de empresas são divididos em cotas com benefícios detalhados. Existem casos nos quais há somente um patrocinador que possui amplos direitos de imagem. Cabe à empresa organizadora definir as cotas, os benefícios, os valores, elaborar o plano de vendas, selecionar qual o público, contatar, emitir o contrato, cobrar financeiramente e fazer o fechamento das atividades com todos os patrocinadores (Giacaglia, 2006). Da mesma maneira, mas de forma mais simplificada, a organizadora divulga e recebe as inscrições dos participantes dos eventos.

A rede de relacionamento criada durante o processo do evento é extensa, tanto com a mão de obra temporária e serviços de terceiros:

Tipos de mão de obra temporária em eventos:

- Recepcionistas
- Fotógrafos
- Seguranças
- Pessoal de limpeza
- Mestres-de-cerimônia
- Garçons / maîtres
- Decoradores
- Manuseadores de mala direta / correspondências
- Eletricistas
- Operadores de telemarketing
- Animadores / recreadores
- Operadores de som / luz
- Enfermeiros
- Tradutores
- Músicos
- Outros

Fonte: FBC&VB e SEBRAE (2001) e Zanella (2006).

Tipos de serviços de terceiros:

- Empresa de animação e recreação
- Uniformes / trajes profissionais e promocionais

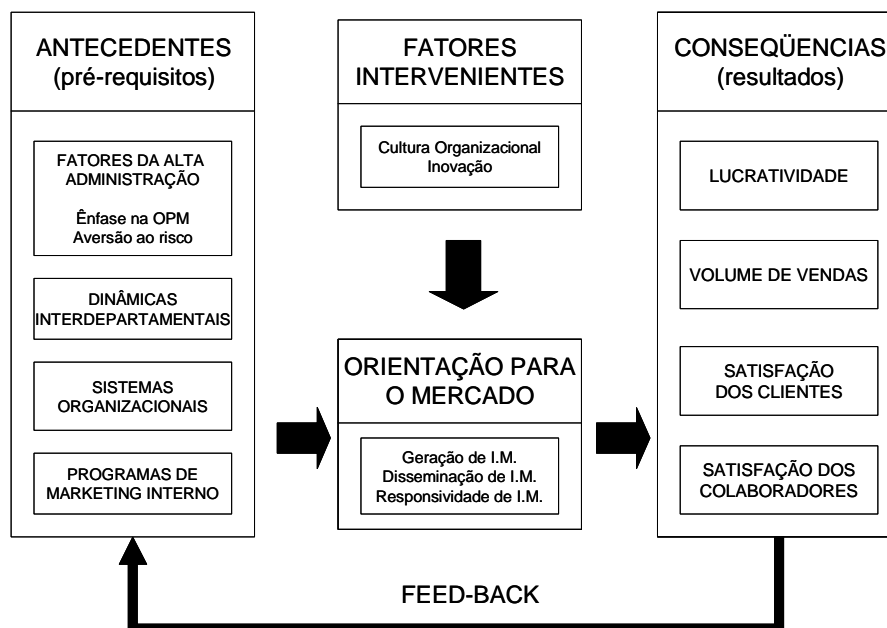
- Serigrafia, gravações e adesivos.
- Computação gráfica e videotexto
- Serviço de cadastramento
- Locação de artigos de *buffet* e descartáveis
- Transportadora terrestre
- Comunicação (rádio, *walktalk*)
- Transportes de materiais
- Transportadora aérea
- Seguradora de eventos
- Pronto-socorro / ambulância
- Locação de mobiliário / equipamentos / acessórios
- Serviços de tradução
- Produção de audiovisual
- Brindes / Troféus, placas, medalhas
- Fotografia
- Hospedagem
- Serviço de recepção
- Limpeza
- Som/luz/cenário
- Serviços gráficos
- Serviços de *buffet*
- Segurança
- Comunicação visual / sinalização / decoração
- Projeto, montagem e construção de estandes
- Local de realização de eventos (Hotel, centro de convenções)
- Banda de música

Fonte: FBC&VB e SEBRAE (2001) e Zanella (2006).

2.5. MODELO USADO NESSE ESTUDO

A escolha do modelo usado nesse estudo se deve a um modelo com maior amplitude que pudesse realizar um estudo em profundidade neste setor. Com isto

foi escolhido o modelo proposto por Akel Sobrinho (2000). Seu estudo foi um sintetizador de construtos, até então, os estudos faziam observações de determinadas variáveis relacionando à OPM. Ele articula construtos anteriormente usados num modelo mais robusto conforme figura 6.



Fonte: Akel Sobrinho (2000)

Figura 6: Modelo ampliado de orientação para mercado

A seguir são descritos os quatro grupos considerando a pesquisa exploratória desenvolvida pelo autor

- Antecedentes

Os antecedentes foram desenvolvidos estabelecendo condições que concerne à OPM nas empresas. Kohli e Jaworski (1990) foram os primeiros a apresentar estas condições como alta administração, dinâmicas interdepartamentais e sistemas organizacionais como antecedentes. Já Day (1994) considera as condições dos colaboradores, estas seriam um ambiente de trabalho saudável e um gerenciamento de recursos humanos.

O autor ainda insere o marketing interno neste modelo partindo das considerações internas apresentadas por Day (1994), comentadas acima. KOTLER (2000) comenta que o marketing interno deve anteceder o externo e que entre outros objetivos ele deve contratar, treinar e motivar os funcionários sempre com vistas para o consumidor.

- Fatores Intervenientes

Dos dois construtos utilizados nos fatores intervenientes a cultura organizacional foi elaborada a partir do estudo de Desphandé e Webster (1989) que argumenta que ela é um conjunto de valores compartilhados que servem para informar o indivíduo sobre as normas da organização. Outros autores como Narver e Slater (1990) e Day (1994) fazem uma abordagem mais genérica, mas o consideram como relevantes para a OPM.

Em 1993 Desphandé, Farley e Webster classificam a cultura conforme sua orientação para o seu consumidor, eles identificaram quatro tipos: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado.

A inovação são características administrativas ou técnicas com foco na produção de valor superior ao seu consumidor (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998). Elas podem ser feitas em qualquer setor da empresa independente de objetivos específicos, mas devem levar resultado ao seu consumidor. Ela pode ser iniciada por um departamento ou mesmo por uma pessoa, só é considerada quando implantada.

- Orientação para Mercado

Com base na escala de MARKOR (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993) que adota o conceito de inteligência de marketing que corresponde a fatores de fora da empresa que interferem nas necessidades dos seus consumidores. Ela divide a OPM em três construtos:

- Geração de inteligência de marketing: é a procura por informações relativas às preferências de seus consumidores.

- Disseminação de inteligência de marketing: é a propagação das informações nos vários departamentos da empresa, não sendo reservado apenas ao marketing.
 - Responsividade à Inteligência de Marketing: é a consolidação da geração e disseminação de inteligência de marketing em atividades focadas na necessidade de seus consumidores.
- Conseqüências

As estratégias implementadas pela empresa possuem objetivos específicos que procuram satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Vários trabalhos empíricos têm analisado as relações entre os construtos usados na OPM e performance (KOHLI e JAWORKSI, 1990; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1990; BOSQUETTI, 2006; CARVALHO e VICARI, 2001; ELLIS, 2006; GOLLAN, 2006; HAN e SRIVASTAVA, 1998; KARA, SPILLAN e DESHIELDS, 2005; KILIC, 2007; PERIN, 2001; SANTOS, PINTO e ALVES, 2008; SOUZA, 2006; VIEIRA, 2008)

Kohli e Kaworski (1990) apontam três diferentes indicadores de performance como resultado da OPM: nas respostas dos clientes, dos colaboradores e desempenho do negócio, neste último os autores usam itens como lucro, volume de venda, participação de mercado, taxa de crescimento em vendas etc. Desphandé, Farley e Webster (1990) propõe itens como: participação de mercado, tamanho, lucro e taxa de crescimento.

3. METODOLOGIA

Nesta seção é descrita a estratégia metodológica usada neste estudo. Ela é condizente com os objetivos propostos para essa pesquisa. Assim, ela foi constituída com os seguintes tópicos:

- Delineamento e Design da Pesquisa;
- Definições das categorias analíticas;
- População;
- Coleta e Tratamento de Dados;
- Limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho, embasado nos objetivos propostos adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório. Os estudos de abordagem qualitativa normalmente não têm definido priori hipóteses e não buscam generalizações estatísticas. Eles normalmente são baseadas em pequenas amostras proporcionando melhor visão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006)

Uma pesquisa exploratória acontece quando há pouca informação sobre determinado objeto e, pretende-se procurar mais informações sobre ele (MARTINS, 1990). Um dos objetivos da pesquisa exploratória é descobrir razões e motivações de comportamento e atitudes dos indivíduos. Ela proporciona formação de conteúdo para entendimento de problemas. (MALHOTRA, 2006).

Malhotra (2006) ainda define como características do estudo exploratório a flexibilidade e a versatilidade, seu objetivo é descobrir idéias. O quadro 7 mostra a síntese dos objetivos da pesquisa exploratória.

Formular um problema de pesquisa com maior precisão;
Identificar cursos alternativos de ação;
Desenvolver hipóteses;
Isolar variáveis e relações chave para exame posterior;
Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
Estabelecer prioridades para pesquisas futuras.

Fonte: Adaptado de Malhotra (2001).

QUADRO 7: Síntese dos objetivos de pesquisa exploratória

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa usada neste trabalho e usou como população empresas do setor de eventos representando determinados nichos dentro deste segmento, foram quatro casos ao total. Na coleta de informações foram realizadas entrevistas com dois membros de cada empresa, também foram utilizados dados secundários como materiais de divulgação e *home pages* das empresas. Para realizar as análises dos dados foi usada a análise de conteúdo, que abrange comunicação escrita e falada, contribuindo no detalhamento na descrição dos casos e posterior julgamento.

3.3. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

A partir do modelo de Akel Sobrinho (2000) chega-se às variáveis de estudo conforme o quadro abaixo:

Variáveis dependentes	Variáveis intervenientes	Variáveis independentes
Conseqüências: Lucratividade Volume de vendas Satisfação dos clientes Satisfação dos colaboradores	Orientação para o mercado: Geração de inteligência de marketing (I.M.) Disseminação de I.M. Responsividade de I.M.	Antecedentes: Fatores da alta administração Dinâmicas interdepartamentais Sistemas organizacionais Programas de marketing interno Fatores intervenientes: Cultura organizacional Inovação

Fonte: Castilho Filho, p. 94, 2002.

QUADRO 8: Apresentação das variáveis

ANTECEDENTES

Fatores que otimizam ou impedem a implementação da filosofia representada pelo conceito de marketing (KOHLI e KAWROSKI, 1990).

Conforme (x e y autores) os antecedentes da OPM são fatores os da alta administração, dinâmicas interdepartamentais, sistemas organizacionais e programas de marketing interno.

FATORES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

DC: Fatores que incentivam os indivíduos dentro da organização a fazerem mudanças na organização com foco no mercado. (KOHLI e JAWORSKI, 1993)

DO: Analisada a partir de adaptações de mercado, monitoramento da concorrência, aceitação de riscos, observados nas entrevistas. (adaptado de KOHLI e JAWORSKI, 1993)

DINÂMICAS INTERDEPARTAMENTAIS

DC: "Dinâmica interdepartamental são as interações formais e informais e relações entre os departamentos da organização." (KOHLI e JAWORSKI, p.13, 1990).

DO: Analisada a partir dos conflitos interdepartamentais, trabalho em equipes multidepartamentais e observado nas entrevistas. (adaptado de KOHLI e JAWORSKI, 1993).

SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

DC: Sistemas organizacionais são constituídos por: formalização, centralização, departamentalização e sistemas de recompensas da organização, a departamentalização é como uma barreira para a comunicação. (KOHLI e JAWORSKI, 1993).

DO: Analisada a partir da formalização, centralização, departamentalização e estímulos à liberdade de decisões entre outros, observado na entrevista (adaptado de KOHLI e JAWORSKI, 1993).

PROGRAMAS DE MARKETING INTERNO

DC: São projetos e ações que uma empresa empreende para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias (CERQUEIRA, 1994 *apud* CASTILHO FILHO, 2002)

DO: Analisada a partir de atividades de marketing realizadas para o público interno, observado na entrevista e a observação de dados secundários. (adaptado de KOHLI e JAWORSKI, 1993).

FATORES INTERVENIENTES:

D.O: Conforme Akel Sobrinho (2000) os fatores intervenientes são: a cultura organizacional e inovação.

CULTURA ORGANIZACIONAL

DC: De uma forma ampla, a cultura é definida consistente com símbolos e comportamentos aceitos por um grupo de pessoas “cultura como consiste primariamente do símbolo, idealização e aspectos intangíveis da sociedade humana. A essência da cultura não são seus artefatos, ferramentas ou outro elemento tangível da cultura, mas como seus membros do grupo interpretam usam e percebem estes. Isto são valores, símbolos, interpretações, e perspectivas que

diferenciam as pessoas das outras na sociedade moderna; eles não são objetos e outros aspectos tangíveis da sociedade humana. Pessoas dentro de uma cultura normalmente interpretam o significado de símbolos, artefatos e comportamentos da mesma maneira ou de forma similar.” (BANKS e BANKS, 1989). A cultura organizacional reforça os valores como de um grupo específico “conjunto de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização e, assim, fornecer a eles normas de comportamento na organização” (DESPHANDÉ e WEBSTER, 1989).

DO: Analisada a partir de considerações sobre: a organização, em relação a sua formalização; liderança, coordenação, produção entre outros; atividades consideradas de união; e a importância do crescimento da organização, ações competitivas entre outros, observados na entrevista (adaptado DESPHANDÉ e WEBSTER, 1989)

INOVAÇÃO

DC: “é a criação e a introdução de soluções originais para as necessidades que já tenham sido ou que foram recentemente identificadas. (CASTILHO FILHO, 2002). Pode ser de caráter técnico ou administrativo. O primeiro está ligado à produção e o segundo está ligado às atividades básicas da organização, mas todos no escopo de produzir novas técnicas e produtos focados no consumidor (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998)

DO: Analisada a partir de inovações técnicas como novas formas de comercialização e inovações administrativas como avanços nos sistemas de gestão (marketing, informação, compras e outros), observados na entrevista (adaptado HAN, KIM, SRIVASTAVA, 1998)

ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

Baseado em três pilares foco no consumidor, coordenação de marketing e lucratividade. Cabe ao marketing desenvolver ações sob a luz de sua filosofia a visão de OPM resulta desse ideal. Ela trabalha com três atividades a geração, disseminação e responsividade de I.M.(KOHLI e JAWORSKI, 1990)

GERAÇÃO DE I.M.

DC: “é a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam.” (KOHLI e JAWORSKI, 1990)

DO: Analisada através de entrevistas com base na escala MARKOR (KOHLI E JAWORSKI, 1993) como a empresa capta informações sobre seus consumidores e seu ambiente competitivo.

DISSEMINAÇÃO DE I.M.

DC: “é a propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização.” (KOHLI e JAWORSKI, 1990)

DO: Analisada através de entrevistas com base na escala MARKOR (KOHLI E JAWORSKI, 1993) como a empresa gera atividades e documentos que informem aos seus colaboradores sobre a I.M.

RESPONSIVIDADE A I.M.

DC: “consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação, em ações concretas.” (KOHLI e JAWORSKI, 1990)

DO: Analisada através de entrevistas com base na escala MARKOR (KOHLI E JAWORSKI, 1993) como a empresa implementa e coordena respostas mercadológicas.

CONSEQÜÊNCIAS:

Dados tangíveis que refletem o resultado da implementação da OPM na organização (quem disse isso).

LUCRATIVIDADE

DC: É a recompensa de vantagens financeiras passadas depois de descontar os custos correntes necessários para sustentar ou realçar as futuras vantagens. (DAY e WENSLEY, 1988)

DO: Mensurada por utilização de entrevistas com os integrantes da empresa e a

análise de dados secundários.

VOLUME DE VENDAS

DC: “é o tamanho das receitas de vendas de uma organização em seu segmento de mercado principal”. (NARVER e SLATER, 1990)

DO: Mensurada por utilização de entrevistas semi-estruturadas com os integrantes da empresa e a análise de dados secundários.

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

DC:”Considerada por Narver e Slater(1990) e Desphandé, *et al.* (1989) sintetizada como conhecimento de suas preferências, o levantamento do seu nível de satisfação, a sua participação no desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa de modo a criar valor para ele, enfim, uma série de ações priorizando os interesses dos clientes sobre os da própria empresa, semelhante ao que DAY (1990) denomina de capacidades externas. “ (AKEL SOBRINHO, 2000)

DO: Mensurada por utilização de entrevistas com os integrantes da empresa.

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

DC: São os benefícios psicológicos e sociais proporcionados aos funcionários. (KOHLI E KAWORSKI, 1990)

DO: Mensurada por utilização de entrevistas semi-estruturada com os integrantes da empresa e a análise de dados secundários.

3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa selecionada neste trabalho foi o estudo de caso Yin (2001) que é definida como uma pesquisa abrangente. Não é somente uma técnica de coleta de dados nem de planejamento. Para o autor, é a que melhor responde as questões de pesquisa “como” e “porquê”, o que está de acordo com os objetivos deste trabalho.

O estudo de caso é uma pesquisa comparativa que não exige controle sobre eventos comportamentais, inclusive o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre o objeto de estudo. Geralmente apresentam mais variáveis do que fonte de dados e o estudo é baseado em várias fontes. Por ser baseado em várias informações, é necessária a análise e a convergência (YIN, 2001).

“A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.” (SCHRAMM, 1971 apud YIN, 2001)

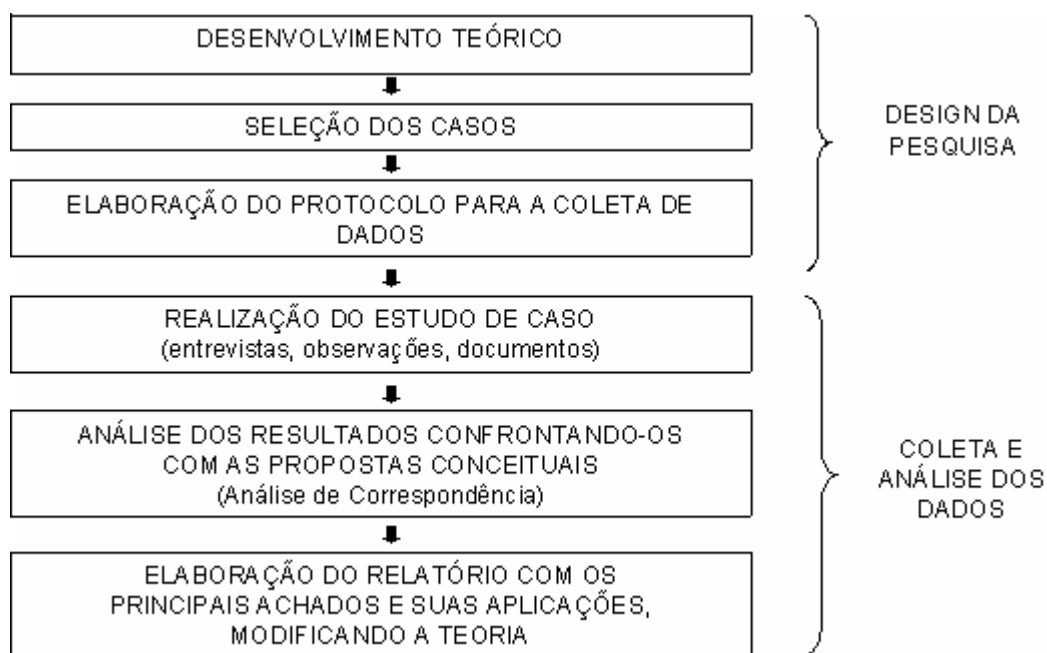
Neste trabalho foi escolhido uma variação do estudo de caso, ou seja, o estudo de caso múltiplo. Ele é considerado mais robusto porque cada caso deve ter um propósito específico dentro do objetivo geral do trabalho. Nele há uma lógica de replicação. Casos podem prever resultados semelhantes, mas o inverso também pode ocorrer. Devem ter suporte teórico e previsibilidade. A condução do estudo de caso pode ser de dois a três casos ocorrendo replicações diretas e mais que isso quando há objetivo de buscar padrões, caso sejam contraditórios a teoria deverá ser revisada. Outro aspecto importante nos casos múltiplos é a seleção dos casos e a definição das medidas. Em cada caso deve ser escrito um relatório individual ao final do levantamento de dados que deverá desenvolver implicações. (YIN, 2001).

Como a busca dos dados da população será coletadas em um único momento no tempo, este trabalho tem o desenho de corte transversal. (MALHOTRA, 2006).

3.2. ETAPAS DE ESTUDOS DE CASO

Yin (2001) afirma que a condução de um estudo de caso deve ser realizada em etapas. Foram desenvolvidas para a consecução deste trabalho conforme o descrito na Figura 7. O desenvolvimento teórico foi realizado anteriormente abordando os avanços nesta área de conhecimento. A seleção dos casos será

comentada posteriormente.



Fonte: Akel Sobrinho (2000) adaptado YIN (1990)

FIGURA 7: Etapas de Estudo de Caso

O protocolo de estudo de caso é aquele que contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser utilizadas, isso é essencial em estudos de casos múltiplos. Ela se divide em: visão geral do projeto; procedimentos de campo; questões de estudo de caso; e guia de relatório de estudo de caso.

A realização do estudo de caso deve ser seguida pela coleta de dados, sendo essa evidenciada por múltiplas fontes. Estas resultam na formação de um banco de dados de estudo de caso, no qual são destacadas informações inerentes ao objetivo do estudo. Após a coleta de evidências caracterizadas por documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e objetos físicos (YIN, 2001).

A elaboração do estudo de caso não segue qualquer norma pré-estabelecida e não deve necessariamente vir de forma escrita. Entretanto, Yin (2001) define componentes do estudo de caso seja ele múltiplo ou não. Que se divide assim:

- Questões do estudo;
- Proposições: Nem sempre é necessário usá-las são direções a

alguma coisa para que sejam usadas no seu estudo de caso;

- Unidade de Análise: Este é uma entidade ou evento e está relacionada ao problema de pesquisa.
- Lógica que une dados às proposições: é um lógica de adequação que relacionam os dados a teoria;
- Critérios para interpretar as constatações: não há maneira precisa de estabelecer critérios, é esperado discrepâncias entre os dados e teoria que sejam suficientes para realização de comparações.

A análise dos dados é importante para elaborar estratégias para reduzir dificuldades analíticas. Ela deve estar baseada em indícios na teoria e mesmo assim, deve-se verificar sua validade para os objetivos do trabalho (YIN, 2001).

3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desse estudo são empresas organizadoras de eventos que atuem no Brasil. Sendo estas caracterizadas por grande variância de atividades, é necessária a delimitação através do foco de atuação, que possa ser representativa. A escolha será feita através das tipologias mostradas no referencial teórico, visto que esta é a forma como o setor atua.

As empresas de serviços desenvolvem estratégias para criar vantagem competitiva sustentável e servem para atender melhor seus consumidores num nicho específico de mercado. Os serviços são dependentes de mão-de-obra especializada, como não necessitam normalmente de grandes somas de recursos financeiros na contratação, facilitam sua cópia pela concorrência (LOVELOCK e WRIGHT, 2002). Ao mesmo tempo deve-se frisar que a mão de obra qualificada pode servir como diferencial.

O diferencial depende de como a empresa percebe as necessidades de seus clientes e o que dificulta ainda mais no setor de eventos é a singularidade e simultaneidade. As empresas do setor de eventos acabam tendo que administrar três diferentes clientes diferentes: o consumidor corporativo, o participante e a

organização contratante.

Consumidores corporativos são as empresas que pagam para estarem presentes no evento com a marca delas, através de um stand ou outro tipo de espaço.

Consumidor participante consiste no indivíduo que participará das atividades do evento. São os pagantes da inscrição ou o convidado da festa.

Organizações contratantes em determinados casos a empresa fica a cargo apenas da organização, sendo contratada pela promotora do evento que normalmente é uma associação profissional ou uma empresa.

A empresa organizadora deve determinar quais atributos são mais importantes para atender cada um de seus clientes. E quais destes os concorrentes conseguem copiar com rapidez para determinar capacidades existentes da empresa e desenvolver a estratégia de resposta (LOVELOCK e WRIGHT, 2002).

O estudo de caso múltiplos foi realizado em quatro empresas com posicionamento mercadológico diferente todas localizadas na cidade de Curitiba. Elas foram denominadas da seguinte forma:

- Empresa A: especializada em eventos científicos, também atua com eventos corporativos.
- Empresa B: especializada em eventos sociais, realiza trabalhos corporativos como lançamento de lojas.
- Empresa C: especializada em shows, também atua com promoção para empresas.
- Empresa D: especializada em feiras comerciais, ela promove todos seus eventos.

A população desta pesquisa foi toda selecionada na cidade de Curitiba visto o conhecimento deste pesquisador com o mercado local e outras facilidades como menor custo com transporte.

A escolha das empresas foi não-probabilística considerando algumas dificuldades como acesso à população, o que poderia inviabilizar este estudo. Foi realizada amostragem por julgamento, deste autor, que depende da experiência e julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2006). A escolha deve-se ao fato que essas tipologias de eventos são caracterizadas por relevância em termos do alto

número de atividades. São os que possuem os maiores públicos e estes se utilizam outras tipologias (eventos paralelos).

Além das tipologias foram escolhidas empresas com representatividade no setor. As empresas de feira comercial, técnico-científica e eventos sociais foram indicações do Convention e Visitors Bureau de Curitiba, as duas primeiras são mantenedoras e a outra já foi. A empresa de shows foi selecionada pelo seu portfólio já organizou shows comemorativos da cidade de Curitiba e possui um festival country com várias edições.

3.4. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Por ser um estudo de caso múltiplos, segundo Yin (2001), há três princípios importantes para a coleta de dados. Primeiro, utilizar várias fontes de evidências, sendo estas tidas como dados primários e secundários na qual a diversidade de fontes é um pré-requisito. Elas fornecem diferentes evidências sobre um mesmo acontecimento, oferecendo ao pesquisador confiança na análise e correspondência correta aos acontecimentos.

Segundo, criar um banco de dados no qual, num primeiro momento, deve-se levantar os dados fornecidos direta ou indiretamente pelo pesquisador e a necessária organização do mesmo para a realização de relatórios que servirão para posteriores análises, se necessário.

E terceiro, é manter o encadeamento das informações. O pressuposto é de que o leitor do trabalho entenda a lógica das evidências utilizadas. Como em uma investigação criminal qualquer informação pode ser relevante, mesmo que num primeiro momento esta não seja percebida pelo pesquisador.

Foram realizadas oito entrevistas com dirigentes e responsáveis pelo marketing, resultando em duas para cada empresa. Nos casos nos quais não havia um responsável pelo marketing, foi escolhido um funcionário com o maior número de atribuições na área.

Foi desenvolvido um roteiro a ser seguido, vide anexo 1. Nesse tipo de técnica as respostas do entrevistado acabam influenciando o roteiro, portanto há necessidade que o entrevistador tenha conhecimento técnico e teórico do tema (MALHOTRA, 2006).

A observação pessoal, ou não participante, o pesquisador observa os acontecimentos exatamente como ocorrem sem manipular o fenômeno. O observador deve registrar os acontecimentos exatamente como ocorrem (MALHOTRA, 2006).

Para analisar os dados deste estudo foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1979). Ela se diferencia de outras formas de análise porque primeiramente ela não evidencia regras gramaticais ou a forma como a pessoa escreve ou responde. Tenta verificar com mais profundidade os fatos. As imagens de um texto, a quantificação de dados e a forma como é escrito um documento, tudo se releva de importância para analisar.

Portanto, a análise de conteúdo é uma análise das comunicações tanto escrita como falada. Ela procura significados mais detalhados algo que não está diretamente observado no discurso do entrevistado, uma série de variáveis formam este tipo de estudo.

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção destas mensagens) (BARDIN, p. 37, 2004)

“A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorrer a indicadores” (Bardin (1995)

Bardin (1995) aborda que uma análise de entrevista pode ser realizada da seguinte forma: temática, frequencial e transversal. Elas são preparos cuidadosos dos dados para depois tratar os resultados. Na temática são realizadas análises a partir da teoria nas quais se pontuam as variáveis de trabalho (elas serão dimensionadas a partir da origem do objeto, implicação, descrição e o sentimento face ao objeto), na frequencial são determinados os objetos que estão na cena da entrevista e que sejam descritos pelo autor e posteriormente a análise transversal são recortes do tema-objeto e sua colocação em fichas. A técnica selecionada neste estudo foi a categorização temática de acordo com as variáveis de estudo.

3.5. LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA

A primeira limitação metodológica é referente ao tipo de pesquisa. Sendo esta um estudo de caso, há necessidade de entendimento do contexto e a compreensão de temas específicos, o que resulta na impossibilidade de generalização (YIN, 2001).

Outra limitação é o viés do entrevistador, que apesar de possuir experiências anteriores, torna-se recorrente a probabilidade de erros na análise. Deve-se também salientar o viés causado pelo entrevistado que pode não saber responder as perguntas ou dar uma visão que não seja condizente com a realidade mostrando apenas sua própria visão. (MALHOTRA, 2006)

Apesar das limitações metodológicas apresentadas, considera-se que estas não invalidaram o trabalho.

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste tópico serão feitas as descrições dos quatro casos deste estudo, a partir dos construtos e da análise dos dados coletados. O nome das empresas foi omitido devido a razões de confidencialidade.

4.1. EMPRESA A

A empresa A é especializada em eventos técnico- científicos e também atua em outros segmentos como eventos empresariais. Foi fundada há mais de 20 anos, e na ocasião, atuava em eventos esportivos. Neste tempo, realizou vários eventos de pequeno a grande porte. Seus eventos regionais, nacionais e internacionais foram promovidos em várias cidades do Brasil e do exterior. Eles realizam, em média, dez eventos por ano.

Esta é uma empresa de pequeno porte, com somente quatro colaboradores, sendo um estagiário, dois funcionários e o diretor da empresa. Apesar de ser uma empresa pequena, as funções são bem definidas. Sendo que um dos funcionários trabalha diretamente com os consumidores e possui várias atividades ligadas ao marketing da empresa.

É a única empresa fora do eixo Rio – São Paulo que é associada à ICCA, são quatro empresas em todo o Brasil. O diretor ainda faz parte da diretoria da ICCA capítulo latino-americano e também participa de um estudo de intercâmbio entre regiões e *convention bureaus* no fomento de eventos.

4.1.1. Antecedentes

4.1.1.1. Fatores da Alta Administração

A alta administração transmite aos funcionários a idéia de que o mercado é dinâmico. A adaptação ao mercado está de acordo com a estratégia macro da empresa, na qual deve-se realizar pelo menos um evento internacional por ano.

Ser associado da ICCA auxilia a empresa neste tipo de evento. É deixado claro para a equipe que a estratégia da empresa é organizar eventos com qualidade e retorno financeiro. Sua estratégia de atuação está ligada aos contatos com empresas estrangeiras elas fornecem novas formas de se trabalhar no país.

“...buscar nichos ... nós fazemos mais ou menos isso: monitoramos a informação internacional para fazer no local. Hoje muitos dos nossos concorrentes ficam pensando em volume apenas.”

Não são feitas pesquisas formais. O monitoramento do mercado não é feito regionalmente, e sim internacionalmente. Eles consideram que a Empresa A está em um nível superior que as concorrentes regionais. O comparativo para a monitoração são empresas internacionais com isto conseguem trazer novos conceitos de prestação de serviços não usados ainda por aqui. Atualmente eles atendem uma associação médica local como gestores de eventos eles organizam todos os eventos regionais desta entidade. Esse exemplo mostra como a empresa, através de modelos internacionais, presta serviço diferenciado a seus consumidores aqui.

A organizadora assume riscos parciais por ser contratada por uma empresa ou entidade; ela não promove eventos próprios. Seus contratos são feitos por valor fixo, porcentagem ou misto; a probabilidade de perda financeira acontece apenas caso o evento não gere faturamento. O risco, para a empresa, está na estratégia de marketing utilizada. Ao captar um evento num novo segmento é necessária a adaptação a uma outra linguagem, o que pode dificultar a finalização do negócio. Esse é um risco para a empresa, porque caso o evento não seja um sucesso, a reputação da marca da Empresa A estará em jogo.

As inovações que a empresa gera dependem da aceitação por parte do seu cliente. Essas decisões são discutidas, mas só são implementadas caso haja concordância da promotora do evento.

4.1.1.2. Dinâmicas interdepartamentais

Apesar de ter coordenadores internos para cada projeto (evento), o contato com os consumidores é dificultado pelo diretor. Ele participa das reuniões e acaba esquecendo de passar todo o conteúdo do que foi debatido, seja para o resto dos membros da equipe ou para os clientes. Entre os membros da equipe as informações fluem melhor. O ambiente sem paredes ajuda nesse processo.

“e esquece de nos avisar ou enfim dai a pessoas só querem falar com ele e não com a gente e as coisas se perdem no caminho. E prejudica o andamento do evento”

4.1.1.3. Sistemas Organizacionais

A formalização da Empresa A é feita por regras gerais e claras. O atendimento ao cliente é feito através de reuniões rotineiras participam os coordenadores e as reuniões maiores participam a diretoria. Em um contato direto entre o cliente e o coordenador há liberdade para decisões localizadas que não mudem a estratégia da empresa.

A respeito da centralização, a empresa mostrou-se centralizada na tomada da maioria das decisões. Para a diretoria todas as decisões que são tomadas em grupo, necessitam de sua avaliação. A equipe na maioria das pequenas decisões procura a diretoria para, no mínimo, informá-la das mudanças.

Nas promoções e recompensas financeiras, houve diferentes respostas. Para a equipe não está clara a ação neste sentido e, principalmente, estão mais ligadas às percepções da diretoria do que em relação a satisfação do consumidor.

4.1.1.4. Programas de Marketing Interno

A empresa não possui um programa de marketing interno; as atividades relacionadas são esporádicas e não formais. Ocorrem reuniões internas para

tomadas de ações estratégicas que eram tomadas e que antes eram feitas de forma isolada pela diretoria e agora é feita com os colaboradores da empresa.

4.1.2. Fatores Intervenientes

4.1.2.1. Cultura Organizacional

- Tipo de Organização

Foi considerada dinâmica e empreendedora e com menor peso pessoal. Isto pode ser inserido porque as atividades na empresa não são rotineiras, os processos paralelos entre os eventos simultâneos fazem com que ela seja bem dinâmica. Outro fator que colabora com essa visão é o quadro funcional pequeno, as atividades são divididas entre os integrantes. Os funcionários com cargos de coordenador possuem uma retórica simbólica já que não há nenhum benefício para tê-lo. O *layout* da empresa ajuda na relação pessoal, na mesma sala trabalham os funcionários e o estagiário.

- Tipo de Liderança

A liderança foi considerada inovadora que assume riscos. O fato de a empresa ser associada a uma entidade internacional de organizadores de congressos e o seu diretor ser atuante politicamente mostra o quanto ele tem acesso à inovação. Assumir riscos nessa empresa está associado ao processo de inovação, que a empresa assume nos processos dentro de seu segmento de atuação.

Pelo fato de ter perfil político ele já assumiu outros cargos ele já foi diretor de marketing do Convention e Visitors Bureau de Curitiba. Estas atividades

contribuem com a sua não permanência integral no horário comercial na empresa, pois ele participa de várias reuniões.

- Fatores de União

A lealdade e tradição foram os itens mais pontuado pelos entrevistados. Foi percebido através das entrevistas que a visão dos funcionários é de um mercado desleal. Pequenas empresas fazem qualquer tipo de negócio para ocupar seu espaço, mas a Empresa A não precisa diminuir preços para conseguir novos clientes. Sua estratégia permanece a mesma, atuar com poucos clientes rentáveis.

O segundo item mais pontuado foi a ênfase nas tarefas e alcance de objetivos. Isso indica como eles trabalham cada evento, sendo que cada um dos projetos possui começo, meio e fim definidos. Cada um possui metas específicas em termos de inscritos e faturamento.

- Fatores de Recursos Humanos

As pontuações neste quesito mostraram-se similares entre moral elevado, crescimento e ações competitivas. No caso de continuidade e estabilidade foram obtidas pontuações maiores.

4.1.2.2. Inovatividade

Internamente, a empresa está sempre procurando a inovação. A compra de materiais de tecnologia e materiais para o escritório é comum na empresa.

“... estrutural sim. (...) continuamos usando o Works, mas sempre atualizamos. Os computadores são mudados. Pedi para comprar peças com ergonomia e ele comprou, ele é preocupado com novidades.”

A captação de novas tecnologias que poderão ser empregadas nos eventos é realizada através de pesquisa em empresas internacionais. A percepção dos integrantes da empresa é que no Brasil nenhuma ou poucas empresas usem algumas dessas tecnologias, já incorporadas pela Empresa A.

“Muitas novidades vêm de fora do Brasil. (...) Sem dúvida embarcamos para fora, por exemplo, JZ no Rio de Janeiro e Malu Losso em São Paulo eles estão igual à gente ou menos. Compramos um sistema telefônico interno que envolve *softphones*. Eles estão pensando em ir e nós estamos aqui. (...) Eles são grandes em termos de funcionários. Eles têm 60 funcionários e neste momento indo para este caminho. Então estamos bem”

As inovações na empresa relativas à novos serviços aos clientes vêm diretamente da tecnologia usada, hoje todo evento organizado usa um sistema de inscrição via web. A forma de comercialização carrega algo pouco comum neste mercado que é deixar disponível no site a proposta comercial completa com preços para patrocinadores. Isso mostra a segurança da empresa para o mercado como um todo.

4.1.3. Orientação para Mercado

- Geração de Inteligência de Mercado

Com relação às reuniões realizadas com os consumidores foram percebidas diferenças entre as respostas dos entrevistados. Isto pode ser devido ao fato de elas não serem formalizadas e acontecerem esporadicamente.

A diretoria da empresa realiza intensa pesquisa de mercado e esta é por meio de conversas informais com profissionais de mercado. Novamente a percepção por parte da equipe na empresa é diferente, essas informações de mercado não são passadas regularmente para o resto da equipe.

A empresa se considera rápida para perceber a lentidão em detectar mudanças nas preferências dos consumidores, por ter contato direto com o mercado, seja através dos eventos ainda realizados ou das reuniões de sua diretoria com empresas internacionais.

As pesquisas sobre a avaliação dos serviços prestados são realizadas diferentemente. Para os participantes do evento são feitos questionários de satisfação, após tabular os dados são realizadas reuniões com a instituição contratante para fazer um balanço de todo o evento. Com os expositores são feitas conversas informais, que também são repassadas para quem promove.

A pesquisa de satisfação interna é feita de maneira informal com os funcionários. São feitas várias reuniões, mas não é aplicado um questionário.

As reuniões são realizadas periodicamente dentro da Empresa A elas servem tanto para acompanhar os projetos em andamento como analisar as estratégias da empresa.

- Disseminação de Inteligência de Mercado

O debate sobre as necessidades futuras dos clientes é feito através de reuniões periódicas, que não necessariamente foram feitas para este objetivo. Decisões específicas são tomadas individualmente pelo funcionário responsável e conforme a situação nem chegam a ser repassadas para os outros membros.

Quando algo acontece a algum cliente, nem todos ficam sabendo rapidamente. Nas reuniões onde o diretor está presente, por esquecimento, não são repassadas todas as informações pertinentes ao resto da equipe.

Já internamente quando um dos colaboradores recebe algumas informações privilegiadas sobre os concorrentes repassam rapidamente aos outros membros.

- Responsividade a Inteligência de Mercado

A Empresa A demora para decidir como responder as mudanças nos concorrentes, isto porque conhece a ação predatória no mercado, como no caso da redução de preços. Antes de qualquer decisão são feitas pesquisas para verificar se é uma tendência de mercado ou somente ação para vender mais.

Necessidades de novos produtos ou serviços não são ignoradas, pois a empresa considera muito importante a implementação da inovação contínua. No entanto, isto é dificultado pelos altos valores das novas tecnologias.

Há esforço periódico no desenvolvimento de novos serviços para verificar se eles estão de acordo com o que seus consumidores desejam. As reuniões da ICCA são a principal fonte de informação sobre novas tendências de mercado.

O planejamento de respostas às mudanças ocorridas no ambiente não ocorrem periodicamente, isto é devido, como dito anteriormente, ao planejamento estratégico da empresa.

Uma campanha intensiva de um concorrente direcionada aos consumidores da empresa resultam em reações diferenciadas. Com os expositores, como a relação é de longo prazo, a tradição da empresa é muito importante. A empresa procura manter-se afastada de uma eventual guerra de preços.

Em outros casos, como ocorrido em um evento organizado no México, no qual um evento regional com o mesmo temário estava marcado para uma data próxima, foi negociado com o promotor local as datas de realização, com isto adiaram a data do Simpósio.

“Isto ocorreu neste evento no México, queria fazer um congresso mexicano na mesma época que o Uro-onco (Simpósio Internacional ocorrido final de 2008). Foi negociado e adiado o evento”.

As atividades em departamentos são bem coordenadas devido à facilidade de comunicação interna.

As reclamações dos consumidores são analisadas rapidamente. Há no site da empresa um *link* para o e-mail do diretor para receber reclamações e propostas.

O planejamento de marketing é feito em decisão conjunta com todos os colaboradores. É percebido por eles que o apoio e reconhecimento de todos resultará na implementação das ações com sucesso.

As atividades na empresa são mistas, num mesmo evento atividades rotineiras são divididas. Para os consumidores, esse tipo de trabalho facilita o atendimento porque todos trabalham juntos isso ajuda caso haja necessidade de mudanças, além de conhecerem profundamente várias atividades.

4.1.4. Consequências da Orientação para o Mercado

A Empresa A usa como indicador, em todos seus eventos, para medir desempenho o retorno de investimento por projetos. O cálculo utiliza o tamanho do evento como número de espaços em exposição versus números de inscritos; também mensura o número de trabalhos científicos enviados. Neste contexto, a participação de mercado não é considerada relevante para a empresa, já que eles não estão interessados em pequenos eventos.

A satisfação dos clientes também é importante para o desempenho da empresa, dados objetivos como o portfólio da empresa mostra lealdade dos clientes.

4.1.5. Síntese do caso

Como visto na descrição, a Empresa A é de pequeno porte e possui gestão centralizada. As outras atividades da diretoria interferem diretamente na gestão da empresa. O ponto positivo encontra-se no fato de sempre haver novidades sobre o mercado e sua ausência resulta na piora da comunicação entre os colaboradores e a diretoria.

Apesar deste entrave, esta empresa consegue inovar periodicamente. Isso pode ser considerado como um dos fatores de sucesso, pois a maioria de seus clientes provém de indicações ou antigos clientes.

4.2. EMPRESA B

A empresa B realiza eventos de diversos tipos. Começou sua atuação há menos de dez anos promovendo shows. Hoje, é uma das maiores empresas do

setor no sul do Brasil, sendo que muitos de seus eventos reúnem milhares de pessoas.

Entre exemplos de trabalhos já realizados estão as comemorações do aniversário de Curitiba, shows com grandes artistas nacionais e internacionais, festas de música eletrônica, e eventos corporativos. Mesmo tendo uma estratégia bem definida, realizam outros eventos como espetáculos e palestras.

Possui 22 funcionários que desenvolvem várias atividades, desde a produção de material promocional até a operacionalização do evento. As equipes são distintas, cada uma com atribuições e responsabilidades distintas.

4.2.1. Antecedentes

4.2.1.1. Fatores da Alta Administração

A empresa ressalta bem a importância de se monitorar a concorrência. No entanto, a diretoria não considera a concorrência os muitos aventureiros que fazem de tudo para captar projetos. Além disso, existem casos de empresas que em determinado momento são clientes e parceiros da Empresa B, e em outros momentos, atuam como concorrentes de anos no mercado.

Assumir riscos é característica da alta administração já que a promoção de shows possui altos riscos. Dentre eles os custos com artistas e divulgação são altíssimos e a compra de ingressos normalmente ocorre poucos dias antes. Hoje eles desenvolvem um festival de música country, que é considerado o maior do país. O objetivo da direção é tornar este festival uma marca mais forte que os próprios artistas e para isso já organizaram este evento em Curitiba e em outras cidades.

“... trazer shows que mesmo que eu não goste do estilo musical e que tenha público, temos que tentar minimizar os riscos. Hoje qualquer show de qualquer artista no Brasil é um risco altíssimo. Porque os custos, não só os de cachê, são muito altos. É quase como um jogo o show, não é algo matemática que custa uma mercadoria que compra por um e vende por dois e pronto, não tem como fazer isso porque depende de quantas

“pessoas irão ao show. Você está sujeito a vários fatores como chuva, a muita coisa. Isso é um risco”

“O festival é um projeto e não um show, porque tem várias coisas a mais fora a união de dois ou três artistas tem toda uma estratégia de marketing por trás tem projeto de aumentar as etapas. De aumentar ano a ano. Um show que eu não sei se vou fazer no outro ano já o festival eu sei que vou fazer ele já está planejado para outros anos. Talvez em um momento se torne maior que os artistas então quando você fala assim eu vou para Festival de Verão de Salvador você não sabe quem vai tocar lá, você vai pelo festival de verão.”

4.2.1.2. Dinâmicas Interdepartamentais

Na empresa B não acontece nada sem que todos tenham conhecimento sobre o que está ocorrendo; o espaço físico ajuda na relação na dinâmica. Os entrevistados comentaram que falhas na comunicação ocorrem, mas acreditam que são minimizadas pela proximidade das pessoas.

“a comunicação é muita bem fluida ... tem vinte funcionários uma micro empresa grande então é muito fácil a comunicação. Você da dez passos e está do lado de qualquer um que está aqui.”

Uma falha apontada, por um dos entrevistados, foi o acúmulo de atividades que os funcionários possuem. A equipe do atendimento tem a função de prospectar novos clientes e atender os atuais, com isto, ocorrem problemas porque na semana próxima a um evento, seu trabalho é inteiramente voltado para este trabalho. Os novos clientes são deixados em segundo plano.

4.2.1.3. Sistemas organizacionais

A empresa B é liberal em vários sentidos. O horário é flexível porque para atender as demandas de um evento é necessário em determinados momentos trabalhar horas a fio ultrapassando o horário comercial. Para compensar não é rigoroso o acompanhamento de horários dos funcionários na empresa. Com relação ao aceite de novas iniciativas, a empresa é aberta a opinião de todos. São

feitas reuniões periódicas com o grupo que trabalha no projeto, cada um tem a liberdade em dar opiniões.

“Quando eu entrei fiquei preocupado como seria trazer uma idéia vindo de outra agência, de que forma eu ia expor minha idéia para ser aprovado pela diretoria. Fazemos algumas reuniões semanais, temos continuidade de trabalho e comecei expor algumas idéias. E a diretoria apostava mesmo não sabendo o resultado disto.”

Quanto à centralização, a diretoria procura pessoas que tomem iniciativas. Eles têm consciência que erros acontecem, por isso é preferível arrumar possíveis erros do que deixar de se fazer algo. Isso inclusive serve para motivar seus funcionários e dar confiança a eles.

As promoções e recompensas são atreladas ao lucro gerado no evento. A forma de recompensa é o comissionamento pelo envolvimento com o projeto, equipes como o operacional e comercial tem direito a ele.

4.2.1.4. Programas de marketing interno

Os programas de marketing interno estão relacionados a organização de palestras e cursos com temas de interesse para o público interno. Nesse caso, o contrário também ocorre, há interesse dos funcionários em participar de algum curso, que então é submetido à diretoria. Dependendo do caso, a empresa oferece ajuda de custos e disponibilidade de horários.

Também ocorrem reuniões informais fora do ambiente de trabalho. Várias idéias originais são obtidas através de conversas ocorridas em bares. Isso não é incentivado pela diretoria que, também, não cria empecilhos para que aconteçam.

4.2.2. Fatores intervenientes

4.2.2.1. Cultura organizacional

- Tipo de Organização

A organização é considerada dinâmica e pessoal, isso é resultado da necessidade que a empresa possui de decisões rápidas. Liberdades são proporcionadas aos funcionários para que tomem decisões nesse sentido, como dito antes, por ser uma pequena empresa com vinte funcionários ela se torna mais pessoal e menos formalizada, isso resulta em uma organização com relações pessoais mais informais.

- Tipo de Liderança

Todos os itens obtiveram pontuações parecidas. Mentor, empreendedor, coordenador e diretor exigente. A informalidade seja ela nas reuniões realizadas na empresa e fora dela ou nas atividades não rotineiras ajudam a explicar porque nenhum dos itens se destaca.

- Fatores de União

O fator de união mais pontuado foi o comprometimento da empresa com a inovação e crescimento. A empresa demonstra que a inovação é um item interiorizado na empresa, por promoverem o maior festival country do país mostra que a inovação é usada como incentivador de união entre os membros da equipe. O respeito pela opinião e a implementação de algumas idéias inovadoras aumenta o comprometimento dos funcionários com a empresa.

- Tipo de Recursos Humanos

Nos tipos de recursos humanos, todos os itens obtiveram uma pontuação parecida. O item destoante, que obteve uma numeração maior, foi a continuidade e estabilidade, que pode ser explicado, pela necessidade que a empresa tem que

seus funcionários sejam tomadores de decisão. A continuidade dos colaboradores, algo desejado pela organização, mostra que a experiência do indivíduo, no que concerne aos projetos e aos clientes é um fator desejado. Outro aspecto observado é o incentivo por parte da empresa em trazer cursos e auxílio financeiro para os funcionários se desenvolverem.

4.2.2.2. Inovatividade

A inovação dirigida aos clientes são decisões tomadas em grupo, todos têm a liberdade de trazer idéias que podem ou não ser implementadas. Todas servem para atender necessidades dos consumidores, mas a decisão final é dada pela diretoria porque eles devem alocar recursos para que as tornem viáveis. Isto também ocorre com o setor de planejamento, que no papel do seu gerente, faz muita pesquisa de mercado. Várias de suas idéias vêm de viagens pelo Brasil e exterior. Uma de suas idéias aumentou em 30% o resultado de uma ação de um cliente corporativo.

“Estamos achando sempre diferenciais. Trouxemos agora um skate com controle remoto é um diferencial de mercado porque chama a atenção. Fazemos algumas reuniões o que vamos fazer, nós buscamos conforme o *briefing*, buscamos parceiros nacionais e no exterior para trazer diferenciais de mercado”

Mesmo com liberdades as inovações internas são centralizadas pelo setor financeiro, nas quais, são decisões em conjunto entre a diretoria e esse setor. Quando são levantados altos custos de implantação são procuradas alternativas que caso elas não sejam encontradas normalmente a decisão volta-se à diretoria.

4.2.2.3. Orientação para Mercado

- Geração de Inteligência de Marketing

Reuniões formais com seus clientes são realizadas periodicamente para a apresentação da planilha de acompanhamento. Não existe uma periodicidade pré determinada, depende muito do avanço das atividades e da proximidade do evento. Com os antigos clientes e patrocinadores são feitos encontros informais principalmente depois do horário de trabalho.

A empresa faz pesquisa de mercado não de forma regular. Realiza quando há necessidade de um projeto específico e através das idéias do seu quando funcional.

Consideram-se ágeis em detectar mudanças nas preferências dos consumidores, mas há muito que melhorar. Isso porque o mercado é muito dinâmico e é difícil de identificar algumas mudanças.

A empresa sempre faz uma reunião ao final de cada projeto para descobrir erros e acertos. Com os participantes dos shows fazem pesquisas de satisfação ao final da apresentação.

A empresa não é lenta em detectar mudanças no seu ramo de atividade porque trocam muita informação com seus parceiros e fornecedores. Caso seja detectado algo relevante é feita reunião e tomada uma decisão.

A empresa pesquisa a satisfação de seus funcionários de maneira informal apenas. Não há nenhum questionário de avaliação, a satisfação é percebida nas reuniões e no contato diário.

As reuniões para acompanhamento de clientes e das atividades da empresa não são caracterizadas para discutir tendências de mercado. A estratégia da empresa fica a cargo da diretoria as reuniões com os funcionários são mais objetivas.

- Disseminação de Inteligência de Marketing

Os responsáveis pelo marketing na Empresa B discutem com todos os outros departamentos sobre as ações realizadas no começo dos projetos e eventualmente no meio do processo.

Acontecimentos com os clientes os outros departamentos ficam sabendo em curto prazo de tempo. Já foi comentado anteriormente que a comunicação na empresa é rápida em “dez passos” conversa-se com todos.

Todas as informações consideradas relevantes para a empresa, como a satisfação dos clientes que são repassadas a todos. Nos questionários de avaliação antes de enviar para o cliente realizam reuniões para adicionar determinadas perguntas específicas. Esse processo é feito com a participação de várias pessoas de diferentes departamentos. Havendo necessidade, os departamentos da empresa comunicam-se para expor determinadas ocorrências com os clientes.

- Responsividade de Inteligência de Marketing

A Empresa B se considera rápida para decidir sobre as respostas às mudanças dos seus clientes. Ações corretivas são feitas conforme ocorre o acompanhamento dos projetos.

Mudanças, como modificações em serviços, são baseadas no custo benefício. A empresa ignora alterações que possuam alto custo e que ainda não alcance os objetivos propostos pelos clientes.

“Em aspectos de grande investimento nós avisamos nosso cliente ... dependendo ele acaba insistindo ... Nossa relação é de responsabilidade, existem casos que ele nos ouve e faz. Outros casos mesmo assim ele continua.”

A empresa sempre está aberta a novos serviços para satisfazer seus clientes. Os entrevistados comentaram que o desenvolvimento de novos serviços envolve certa dose de risco e isso é válido porque essa inovação pode trazer bons resultados mesmo que haja perda financeira.

Como comentado anteriormente, os departamentos da Empresa B se reúnem periodicamente para trazer novas idéias e caso sejam aceitas implementá-las.

Houve respostas distintas para os diferentes tipos de clientes na ação imediata na resposta à uma ação da concorrência. Pelo tamanho do público dos participantes de shows eles não teriam como fazer uma ação direta, isto envolveria muitos custos e risco maior. Para os patrocinadores a resposta deve ser imediata. Eles sempre procuram ter relações mais estreitas com as possíveis empresas patrocinadoras.

As reclamações dos seus clientes são prontamente respondidas pela empresa. A imagem positiva da organização é uma busca constante da diretoria, para que isso aconteça as ações corretivas devem ser rápidas.

“Um exemplo, teve um caso de uma abordagem de nossa gente com uma cliente ... ela acabou deixando o celular em cima da mesa e acabaram roubando seu aparelho. Nós na hora avisamos a empresa que resolveu dar um aparelho, apesar de ser responsabilidade dela nós acompanhamos ela do começo ao fim. Porque uma imagem negativa não é bom para nós e para nosso cliente também.”

Todos os planejamentos de marketing da empresa são amplamente debatidos entre os envolvidos e periodicamente acompanhados, por isso, são implementados dentro dos prazos definidos. Da mesma forma isso acontece com modificações em serviços, o debate entre departamentos diferentes é uma marca da Empresa B.

4.2.3. Consequências da Orientação para Mercado

Na Empresa B a criação e manutenção de relacionamento com os clientes é o fator primordial para alcançar os objetivos. Este é um dos fatores que incentivam eles na busca de informações sobre o mercado e que fechem mais rapidamente contratos com seus clientes. Esse relacionamento também auxilia na captação de patrocinadores por indicação.

O fortalecimento da marca é, também, usado para avaliar a empresa. A promoção de algumas ações sociais resultou em um prêmio da prefeitura de Curitiba: a Empresa Cidadã cujo montante doado naquele período foi mais de 18 toneladas de alimentos.

“Visão do mercado sobre a empresa, dos fornecedores e da qualidade do serviço. Satisfação para todos os clientes, satisfação dos colaboradores pelo resultado financeiro e pela visão do mercado que tem com a gente. ... O mercado é mais amplo, um advogado não tem ligação com a gente. Os fornecedores se eles têm interesse em trabalhar com a gente.”

A satisfação dos colaboradores também está contemplada pela citação acima, no entanto, eles não possuem questionários de avaliação para medi-lo.

Participação de mercado não é um indicador usado pela empresa, eles acreditam que a maior rentabilidade e satisfação de um determinado evento oferecem melhores resultados para a imagem da organização.

“Não precisa ter o maior mercado, mas a maior rentabilidade. Como o festival country eu tenho que ter mais lucro muito mais do que cinco shows outros. Meu diferencial é que fazemos bem feito, não somos o que mais fazem. Por exemplo, aqui a Kaiser ela é líder, mas a Skol quer ser reconhecida como a melhor, e mesmo assim vendendo menos ela dá mais lucro que a Kaiser. A Skol sabe que é melhor e cobra mais caro.”

4.2.4. Síntese do caso

A Empresa B possui uma gestão participativa as decisões mais estratégicas e as mais ligadas ao operacional são decididas por pessoas de diferentes equipes. Sendo uma empresa pequena, e com as reuniões periódicas, melhoram a comunicação interna e, com isto, conseguem observar melhor os problemas ocorridos com seus clientes. Um problema observado e pontuado pelos dois respondentes é o acúmulo de atividades que pode atrapalhar o acompanhamento de determinado cliente.

4.3. EMPRESA C

A empresa C iniciou suas atividades em 2003 com a realização de festas sociais. O começo neste segmento aconteceu por acaso, um dos sócios abriu uma loja de velas decorativas que eram muito usadas para a decoração em eventos.

Com a visão de um novo nicho de mercado começou a atuar com festas e hoje atua com outros tipos de eventos.

Além de festas sociais como casamentos e festas de quinze anos, atendem empresas nos lançamentos de novos produtos, festas de confraternização, inaugurações entre outros.

Eles não possuem nenhum evento próprio somente trabalham através de contratação de um promotor. Esforços na captação de patrocínios e de expositores são pequenas a maioria de seus eventos são pagos pelo próprio cliente.

Esta é uma empresa pequena com quatro funcionários que atuam somente com eventos, o quadro total de colaboradores têm mais integrantes que atuam na loja de velas. O espaço físico da empresa divide em um mesmo local a produção e a loja de velas decorativas e o escritório de eventos.

4.3.1. Antecedentes

4.3.1.1. Fatores da Alta Administração

A direção da Empresa C acredita que atender o objetivo do cliente é a principal tarefa do seu trabalho. Em um evento social são trabalhadas expectativas pessoais dos contratantes, seus clientes de festas são integrantes de uma mesma família e suas necessidades acabam se misturando e conflitando. Para isso, o acompanhamento tem que ser bem detalhado para não ocorrer viés na satisfação do cliente.

Nos eventos corporativos este acompanhamento é feito junto ao departamento de marketing, os objetivos do evento dependem da estratégia de marketing da empresa.

O risco que a Empresa C pode encontrar é com relação a insatisfação dos seus clientes. Alguns deles chegam com expectativas inviáveis e a empresa acaba recusando alguns destes. Antes de abdicá-lo é debatido para tentar chegar a objetivos satisfatórios.

“A gente trabalha com sonho e às vezes a expectativa é muito grande esse sonho não pode ser pesadelo, então tenho que fazer que o sonho dele se concretize, mas tenho que saber. Não corro risco de qualquer tipo de insucesso ou insegurança no evento”

A inovação é realizada na prestação de serviços ela não está ligada aos riscos porque a tomada desta decisão é tomada em conjunto com o cliente e muito pouco internamente. Para atender aos “sonhos” dos seus clientes eles procuram em outros mercados as novidades prestadas em seus eventos. A fonte de pesquisa na inovação são as viagens internacionais que são praticadas costumeiramente pela alta direção da empresa, eles acreditam que aí está o diferencial prestado pela empresa.

“A partir do objetivo da festa é onde nos direciona a fazemos a pesquisa da festa. Onde nós temos que agir mais ou menos em marketing de relacionamento ... no posicionamento de mercado a viagem é a fonte inspiradora. Nós hoje temos característica como lançamento de tendências através de viagens, de pesquisa, de procura de tecnologia, etc ... Fora do Brasil, no mercado de ponta. Hoje, para eu usar uma tela de plasma com 42 polegadas não entra na minha cabeça, para isso, usam-se os painéis de led e os vídeos walls de alta definição. No mercado local acaba buscando o que o outro busca e acaba plastificando o mercado. Não adianta, não é aqui que tenho as inspirações. Como temos característica em algumas coisas de lançamentos e tendências, nosso foco de procura é mundo e não Brasil.”

4.3.1.2. Dinâmicas Interdepartamentais

A empresa é centralizadora em suas ações, durante os dias do evento a equipe de funcionários aumenta, com a contratação de terceiros. Nem todos possuem o comprometimento com a empresa ou tem conhecimento de todo o evento, mesmo assim, eles recebem um *briefing* logo que são contratados.. O pessoal interno que gerencia o evento possui liberdade de ação, mas os próprios clientes acabam procurando os diretores da empresa.

As informações são passadas formalmente a toda a equipe dentro e fora da empresa como terceiros e fornecedores. Correio eletrônico, conversas e *check lists* são usados para instruir colaboradores e fornecedores.

“Centralizado, eu não tenho chefe, sub-chefe aqui todo mundo é igual. Existe um controle, passa por mim, mas tudo é passado por e-mail para todo mundo. Nós temos os compradores todos ligados em rede e todo mundo acompanha as cobranças, confirmações, todo mundo recebe, todo mundo mantém uma planilha atualizada.”

4.3.1.3. Sistemas organizacionais

Todas as decisões devem ser passadas pela gerência. Não só relacionadas às estratégias, também as decisões operacionais devem ser analisadas pelo diretor.

Com o intuito para descentralizar as atividades foi criado o cargo de gerente de eventos. Este profissional é o responsável pelo evento e atua nos dias de realização, apesar da liberdade oferecida a presença dos diretores durante o evento acaba centralizando as ações.

“Tem autonomia para fazer essa mudança para não precisar ficar conversando com a gente é claro estamos sempre em comunicação. Continua desse jeito ou não continua porque na verdade nossa presença é muito marcante e muito forte e o nosso cliente se sente mais seguro com a nossa presença independente quem esteja participando o cliente vem e pergunta.”

Há mecanismos de recompensa financeira oferecidos pela empresa e são vinculados a satisfação dos clientes. O evento deve gerar lucro e o cliente deve estar satisfeito. Para o colaborador receber o bônus ele deve mostrar comprometimento com a organizadora, neste caso não há meta a ser cumprida.

4.3.1.4. Programas de Marketing interno

A empresa não presta nenhum programa neste sentido. Para a diretoria a satisfação dos clientes e o orgulho de trabalhar na empresa C são os melhores programas de marketing interno.

“Nossa empresa é pequena, os funcionários são muito comprometidos e o melhor marketing interno é todos estarem na produção, no evento e na desmontagem. Depois no dia seguinte o cliente traz aqui um presente para cada funcionário. Isso é o melhor marketing interno que existe.”

4.3.2. Fatores Intervenientes

4.3.2.1. Cultura organizacional

- Tipo de organização

Foi considerada muito pessoal e muito dinâmica. Colabora, para isso, o tamanho da empresa, a comunicação entre os funcionários é facilitada todos, pois trabalham em um mesmo ambiente. A diretoria divide o mesmo espaço com todos.

- Tipo de Liderança

Todos os itens propostos obtiveram pontuação similar na entrevista (mentor, empreendedor, coordenador e técnico). Com uma pequena pontuação maior apareceu o empreendedor, isso pode ser explicado porque em vários momentos da entrevista a liderança não desejava padronizar o serviço e para isso ela deve inovar.

- Fatores de união

Todos os itens foram pontuados com peso igual. Isto mostra que a empresa não possui uma característica de união que seja mais importante, pode ser explicado devido às poucas atividades formais para unir o grupo.

- Tipo de Recursos Humanos

Os dois fatores com maior peso foram coesão e continuidade. Durante a entrevista foi visto que a rotatividade de funcionários é alta e isto demonstra porque consideram a continuidade como importante. Para que os colaboradores continuem na empresa é necessário que eles tenham moral elevado, as cobranças de um evento não são fáceis de serem assimiladas por qualquer indivíduo.

4.3.2.2. Inovatividade

Como serviços padronizados não é o foco desta empresa, a continua mudança serve para facilitar o alcance dos objetivos do cliente. A empresa C faz muita pesquisa de mercado para inovar, que normalmente, são feitas através de pesquisa na internet e novas idéias obtidas em viagens ao exterior.

O desenvolvimento do site serviu para melhorar o atendimento aos clientes, essa ferramenta facilita o acompanhamento e as informações prestadas pela Empresa C. O objetivo do site foi criar um portal de informações sobre cada evento os convidados podem ter informações atualizadas sobre presentes, hotéis entre outros e o cliente pode atualizá-lo conforme necessário.

O desenvolvimento de fornecedores específicos é uma das inovações feitas pela Empresa C, com isso são criadas lealdade e qualidade de acordo com a necessidade da organizadora. Antes, a maioria dos produtos eram comprados ou alugados em outros centros principalmente em São Paulo.

“Quando entramos em eventos há sete anos e meio era um nicho de mercado que estava começando a se profissionalizar, não existia em Curitiba a necessidade básica de uma diferenciação, então precisava buscar em São Paulo. Dai precisava mobiliário diferenciado do que tem por aqui, fomos a SP procuramos o possível. Voltamos a Curitiba e na carta de fornecedores dai foram criadas várias empresas nós precisávamos de uma empresa de mobiliário que não tinha, falei com o marceneiro que fez o mobiliário do meu escritório dai falei para ele de montar um nicho, de um mercado novo para ele, de locação de mobiliário selecionado. Hoje a parte de locação de mobiliário dentro da empresa dele representa setenta por cento ... não é que São Paulo seja mais caro, mas temos quatrocentos quilômetros de distância, os preços são parecidos entre nós.”

As inovações internas são basicamente atualizações de programas para computador e hardwares. Foi desenvolvido um software de gestão de estoques por um dos sócios que trabalhou com Procedimento Operacional Padrão (POP), conhecimento obtido em outra empresa quando atuava com a indústria farmacêutica.

4.3.3. Orientação para Mercado

- Geração de Inteligência de Marketing

As reuniões com os clientes são periódicas devido aos acompanhamentos realizados para verificar a conformidade das atividades do evento.

As pesquisas de mercado são constantes na empresa feitas normalmente pela internet, e também, através de viagens internacionais ocorridas uma ou mais vezes por ano.

Não se consideram lentos em detectar mudanças nas preferências dos consumidores.

A empresa sempre está pesquisando seus clientes. Sempre de maneira informal, não utilizam formulários para fazer esse tipo de ação.

Sua ampla rede de fornecedores e ligação com outras empresas ligadas ao turismo e eventos na cidade faz com que estejam atualizados com o seu ramo de atividades.

Não são realizadas pesquisas de satisfação com seus colaboradores, eles obtém informações de maneira informal. Mesmo sem padronização, a diretoria, procura identificar insatisfações, e com isso, estimular o ânimo.

A empresa não faz uma reunião com os funcionários por trimestre para discutir o marketing. Elas são feitas constantemente através de assuntos gerais e não necessariamente para debater sobre o marketing da empresa. A equipe, como comentado anteriormente, tem liberdade para oferecer novas idéias que são decididas pela diretoria a sua implementação.

- Disseminação de Inteligência de Marketing

Todos os funcionários da empresa C debatem sobre o marketing da empresa é oferecida liberdade para novas idéias.

Informações importantes sobre a satisfação dos clientes são rapidamente passadas a todos na empresa. O uso de relatórios de acompanhamento, o ambiente único de trabalho e uso de ferramentas como correio eletrônico são disseminadores desse tipo de informação.

Mesmo com a organização de vários eventos simultaneamente, a diretoria não consegue manter contato contínuo com alguns desses clientes. Nestes casos, os gerentes de eventos são os responsáveis para repassar informações importantes.

- Responsividade de Inteligência de Marketing

A empresa C se considera rápida nas respostas às mudanças dos concorrentes e não ignora modificações nos serviços prestados, ela inclusive procura inovar e ser um modelo no mercado de atuação.

Periodicamente eles usam a internet para desenvolver novos serviços. A estratégia é fazer um evento exclusivo para cada cliente, neste intuito, a pesquisa tem que ser continua.

As decisões, apesar de serem tomadas pela alta administração, são feitas reuniões com os demais membros da equipe. São debatidos pontos da organização dos eventos e novas idéias que, podem ser incorporadas ao processo.

As campanhas intensivas de concorrentes, apesar de não serem comuns são respondidas com rapidez pela Empresa C, mesmo assim elas são pouco comuns havendo. Já para um evento corporativo, caso isso aconteça, a empresa normalmente deixaria de organizá-lo.

“se eu fechasse com uma marca de carro no Crystal Fashion, eu ofereço para todo mundo leva quem fechar antes. Não prostituo mercado. Se houvesse dois eventos de moda na mesma data eu não faria não posso dividir forças preciso canalizá-las não posso dividir meu público.”

O pequeno tamanho da empresa facilita a comunicação das reclamações internamente a proximidade das pessoas, como na Empresa A, resulta na rapidez da comunicação.

Por não possuírem processos burocráticos conseguem criar estratégias de marketing rapidamente. Já houve casos na empresa que tiveram que realizar estratégias paralelas para melhor atender às necessidades do cliente.

Os esforços na empresa C são sempre combinados. A equipe possui funcionários com atividades multifuncionais e por isso as ações normalmente são combinadas.

4.3.4. Consequências da Orientação para Mercado

A empresa considera que o pós-venda é o principal indicador de performance, perguntado mais detalhadamente sobre as atividades disso descobriu-se que estavam se referindo a satisfação dos consumidores. Ela é percebida pela diretoria como a fonte geradora de lucro e lealdade dos funcionários, ou seja, clientes satisfeitos geram lucro e lealdade. Ela é medida em reunião após o evento que é chamado de pós venda, muitas vezes é feita por telefone.

“O que é pós venda? Satisfação, lucro é consequência.”

A clipagem dos eventos também é usada para medir desempenho. O número de inserções na mídia serve como indicador quantitativo. Ela é feita mensalmente e é dividida por evento e veículo de comunicação.

A satisfação dos funcionários também foi pontuada como consequência. Vale lembrar que ela é medida informalmente o que pode causar viés na percepção da diretoria. Segue abaixo a resposta quando inferido sobre o tempo médio dos funcionários:

“... na verdade os funcionários mais chegados a gente, é um ciclo existe uma rotatividade que faz parte da função como esse mercado é bem desgastante é difícil da pessoa agüentar muito tempo com pessoas o tempo inteiro. Você vai criando uma armadura e nós queremos um tratamento diferenciado e as pessoas não agüentam o tranco é muito trabalho. Já vi que tem uma rotatividade que faz parte, tem funcionário que ficou um ano, que ficou dois. Mas tem funcionário que ficou seis meses.”

4.3.5. Síntese do caso

A empresa C é centralizadora apesar de criarem cargos como gerente de eventos, mesmo as decisões operacionais, acabam sendo feitas por eles. São muito preocupados com a inovação, eles não desejam padronizar seus serviços, para isso eles acabam fazendo pelo menos uma viagem ao exterior e constantemente fazem pesquisa na internet.

Por fim, a organização acredita que a satisfação dos seus clientes é a principal consequência da OPM. Ela é feita através de reuniões informais sem um questionário ou metodologia apropriada, isso resulta na falta de detalhamento das experiências negativas dos seus clientes.

4.4. EMPRESA D

A empresa D é especializada na organização de feiras comerciais. É uma das maiores empresas do Brasil em seu segmento, começou com um evento no Parque Castelo Branco em 1967. Em 1975 foi responsável pela construção do Centro de Exposições do Parque Barigui. São mais de 500 eventos feitos no sul do Brasil e em outras cidades como São Paulo e Rio de Janeiro. Promove em torno de vinte feiras por ano.

Em seu portfólio possui o desenvolvimento de várias marcas de eventos, são feiras que possuem várias edições e se consolidaram em seu nicho de mercado. Alguns destes são realizados em outras cidades mostrando a expansão desta empresa.

Essa empresa hoje é uma *holding* com três empresas, todas são prestadoras de serviços para a atividade fim. A primeira empresa é responsável pela operacionalização dos eventos: do desenvolvimento, da comercialização e gestão das feiras. A segunda foi criada por uma necessidade, a falta de qualidade na montagem dos estandes. A terceira serve para financiar os eventos, como a organização de um evento demora anos desde a sua concepção até a realização, o faturamento demora a acontecer e os custos são muito anteriores. Ao todo, o grupo possui mais de trezentos funcionários.

4.4.1. Antecedentes

4.4.1.1. Fatores da Alta Administração

Para a alta administração fica claro que o cliente é um fator prioritário no sucesso da realização de uma feira. A pesquisa para novos temas de feiras, fator comum para a diretoria, incorpora muito risco e tem que ser inerente para quem atua neste segmento. Em 2008 apesar de indícios contra foi realizado uma feira de grande sucesso no Rio de Janeiro. O local era um problema para a realização já que ficava longe de centro e o nicho da feira era de um tema não ligado a economia do estado. Entretanto, eles fizeram todo um planejamento de levantamento de dados e contatos com entidades de classes empresariais e contato direto com empresas. Essa mesma feira já tem data marcada para sua segunda edição em 2010 com quase todo o espaço de exposição vendido.

A Empresa D acredita que há dois fatores importantes para atuar num segmento de mercado. O primeiro é o tamanho dele em termos de volume de negócios e número de empresas. O segundo é a tendência deste setor em estar preparado para a feira, este é o mais difícil porque depende do esforço da empresa organizadora e do mercado em aceitar a feira como uma ferramenta de negócios. Organizar uma feira é difícil do ponto de vista comercial porque não é um produto. A empresa poderá somente nos dias de feira cumprir o que foi prometido para o expositor, possíveis erros, que resultem em sua insatisfação dificilmente conseguirão ser solucionados pelo curto prazo da realização do evento.

4.4.1.2. Dinâmicas interdepartamentais

O grau e complexidade das tarefas fazem obrigam as diferentes equipes trabalhar em conjunto de acordo com os objetivos do evento, elas trabalham com mercados e com especificidades diferentes. Uma feira fechada o trabalho é muito maior e tem que haver mudanças de hábitos por parte dos compradores (os visitantes da feira) e dos expositores porque eles não estão acostumados a fechar seus negócios em uma feira. O que a empresa deve fazer é trabalhar bem seu

marketing buscar recursos para viabilizar as atividades. Neste processo poderá haver conflitos tanto da área financeira com a de marketing e operacional.

As falhas na comunicação podem ocorrer pelas diferentes características de cada setor. Alguns são mais lentos outros mais rápidos, uns maiores e outros menores. “Tudo tem que funcionar como em um relógio”. Nem sempre nesses casos as comunicações são claras e bem entendidas, que podem acontecer em qualquer tipo de empresa. Ainda, segundo o entrevistado, há tantos fatores influenciadores para este segmento que as equipes devem trabalhar muito bem de forma sinérgica.

4.4.1.3. Sistemas Organizacionais

A empresa possui um sistema organizacional descentralizado nas suas atividades rotineiras, ações específicas são resolvidas dentro de cada departamento. São feitas reuniões periódicas com os gerentes das equipes para tomar as decisões estratégicas e verificar o acompanhamento dos projetos. Neste sentido, como informado pelo gerente de marketing ocorrem ações corretivas que o próprio diretor acaba somente tendo conhecimento nessas reuniões.

Os departamentos ficam reunidos em um mesmo espaço onde facilita a comunicação entre a gerência, direção e os funcionários. Essas atividades consideradas mais rotineiras há menos liberdade de ações. O comercial, que possui mais autonomia, funciona com representantes e funcionários em outras localidades, como Rio de Janeiro e São Paulo. Eles precisam de liberdade para tomar determinadas decisões, isso ocorre de acordo com certas limitações.

Foi observado que somente o setor comercial possui um sistema de recompensa financeiro sem considerar o salário. Não há ações relacionadas a recompensa, no entanto, há esforços no sentido de recompensar o colaborador quando este está em atividade fora do horário comercial.. Um exemplo é o banco de horas que é gerenciado pelo setor de recursos humanos da empresa. As folgas também podem ser gerenciadas pelos gerentes de cada setor dependendo dos resultados do evento.

4.4.1.4. Programas de Marketing Interno

A empresa não possui nenhum programa de marketing interno. Mesmo com aproximadamente trezentos funcionários não há nenhuma atividade para atender as expectativas destes funcionários.

4.4.2. Fatores Intervenientes

4.4.2.1. Cultura Organizacional

- Tipo da organização

Foi considerada dinâmica e empreendedora. Isso é resultado segundo os entrevistados do mercado de atuação e principalmente pelo papel da diretoria da empresa. Este perfil é desejado porque a administração da organização depende de novas feiras e isso exige altos riscos. A intangibilidade do serviço prestado, como vender um produto que só estará pronto anos depois, mostra bem o porque dessa consideração empreendedora. A dinâmica é visível principalmente quando há feiras em novos segmentos, as diferentes equipes atuam em conjunto para definir públicos e ações. Um exemplo é o trabalho de divulgação de um novo evento realizado no Rio de Janeiro onde o mapa estava no setor financeiro enquanto as ações eram do setor comercial e marketing da empresa.

“Pegamos uma planta do Estado do Rio na sala do gerente financeiro na parede e ficamos seis meses repassando onde existisse qualquer unidade industrial tinha alguém da Empresa conversando com o sindicato, diretoria da empresa, tudo isso fomentando a visitação ao evento. Isso tudo é visitação não é venda.”

Foi considerada uma empresa pessoal porque as relações têm que ser rápidas devido às especificidades de cada evento. As relações entre

departamentos distintos são aperfeiçoadas e como dito anteriormente, as reuniões servem para melhorá-las.

- Tipo de Liderança

Foi observada a liderança como empreendedora e inovadora. As feiras necessitam de muito risco e a liderança vista nessa empresa representa bem esse conceito. A resposta de um dos entrevistados sobre o papel da diretoria:

“Então tem n questões que você domina que são fatores externos então se você não tiver esse espírito, se não for empreendedor não ser meio “louco” pelos negócios, e pelo risco inclusive ... Você não vai sobreviver e não vai ter sucesso nesse negócio.”

Apesar de ser considerada como empreendedora a coordenação foi outro ponto considerado pelos entrevistados. A coordenação em gerir outras empresas, em diferentes áreas, é citada aqui. Isso é observado pela criação de organizações que são prestadores de serviços para o meio fim, promover feiras. Elas foram criadas para melhorar o serviço prestado ao cliente.

- Fatores de União

Houve homogeneização nas respostas, lealdade, comprometimento com a inovação, regras formais e ênfase em tarefas e alcance de objetivos tiveram pontuações semelhantes. Mesmo considerando todos os itens importantes, foi observado que o alcance de metas recebeu um peso maior. A forma de gerenciar os projetos com cobrança por objetivos é a justificativa por considerarem as metas como importante. As reuniões entre os gerentes, nelas a alta gerência participa esporadicamente, são realizadas para rever os objetivos e caso seja necessário são feitas alterações.

- Tipo de ênfase nos Recursos Humanos

Neste segmento a coesão e a aquisição de novos recursos foram os que tiveram os maiores pesos. Isto é visto como lógico de acordo com as respostas anteriores, visto que há consenso que assumir riscos é inerente a promoção de feiras.

4.4.2.2. Inovatividade

As inovações nessa empresa são principalmente ligadas a procura de novos nichos. São gastos recursos em pesquisa para novos nichos e isso demanda considerável tempo e dinheiro. As sugestões de atuação em outros segmentos são originadas dentro dos próprios departamentos. O processo seguinte é a pesquisa que continua na análise dos dados e posteriormente a alta administração toma a decisão final de organizá-la.

O entendimento de cada mercado é importante para o sucesso de cada evento. Não é todo mercado que comporta um evento sustentável, e mesmo sendo, deve ser regional ou nacional.

“E poucos segmentos permitem chegar a escala que nós queremos. E alguns permitem, mas só em São Paulo. Só existe um evento nacional. Por exemplo, o Salão do Automóvel é só em São Paulo. O resto é só um blefe é feito por concessionárias, não tem inovação não tem lançamentos ... Têm eventos que só se permitem grandes feiras ... e outros segmentos quantos mais eventos tiverem mais o setor participa.”

Com relação a inovação interna eles consideram que essa decisão não é feita somente a partir de uma pessoa ou um setor mas em conjunto, muitas inovações dependem de altos investimentos e por isso há reuniões de um grupo gestor, nessas a diretoria não participa. Elas definem de dez a vinte ponderações sobre onde alocar recursos.

Exemplos de inovações percebidas na entrevista são relacionadas a estrutura atual da empresa as terceirizações são resultados de inovação e

da operacionalização da feira. A criação de novas empresas serve para estimular os trabalhos realizados, também auxilia na diminuição de recursos.

“teve um caso dos carpetes que colocávamos nos corredores, quem fazia isso era nossa empresa para não cortar o tapete era amontoado em cima do outro ficava irregular alguém tropeçava e caía daí resolvemos mudar. Contratamos uma empresa terceirizada ela aluga o tapete vem e coloca. Ela pode cortar que vai reutilizar, ela lava os carpetes, esse é o negócio dele. Nós não tínhamos tempo para fazer isso e hoje o consumidor está satisfeitiíssimo.”

4.4.3. Orientação para Mercado

- Geração de Inteligência de Mercado

Os encontros com os clientes são ações esporádicas e não formais. Como a equipe trabalha em vários eventos simultâneos as pessoas que trabalham em um evento logo que esse acaba começam a atuar com um outro de temática diferente.

A pesquisa de mercado é muito forte são utilizados dados diversos para entender determinados segmentos. Contatos com entidades, sindicatos e diretamente nas empresas são feitos para o entendimento de cada mercado para visualizar possíveis alterações. Em razão disso, eles acabam sendo rápidos na detecção de mudanças pretendidas pelos consumidores.

Pelo menos uma vez ao ano a empresa tem contato com seus consumidores o processo de compra de um estande em feira normalmente começa ao final da edição anterior, ou seja, de um a dois anos antes. Essa relação comercial tem como consequência em contatos permanentes com seus consumidores.

As mudanças no ramo de atividade são feitas a partir de fornecedores, clientes e colaboradores, isso junto às pesquisas de mercado torna a empresa rápida para detectar alterações.

A satisfação dos funcionários é realizada através de contatos informais e isso é uma responsabilidade do setor de recursos humanos.

As reuniões interdepartamentais é um ponto marcante no desenvolvimento e acompanhamento das metas nesta empresa.

- Disseminação de Inteligência de Mercado

A forma como o marketing debate com outros setores sobre as necessidades de seus clientes é formalizado pelas reuniões interdepartamentais. De forma mais estreita eles tem contato com o comercial, isso é devido a necessidade da organização em alcançar suas metas tanto de expositores como de visitantes.

A satisfação dos expositores é usada como marketing interno e externo. Ao final de todo evento é realizada pesquisa de satisfação com todos os consumidores. Posteriormente é feito um documento de distribuição interna com a tabulação dos dados quantitativos. Paralelamente é feito um jornal de divulgação, onde mostram índices como satisfação e entrevistas com os consumidores. Esta pesquisa é desenvolvida e tabulada por uma empresa terceirizada.

As informações sobre a concorrência são disseminadas rapidamente isso se deve ao perfil da diretoria que mantém contato direto com a equipe de vendas e das pesquisas de mercado realizadas constantemente.

- Responsividade de Inteligência de Mercado

A empresa consegue descobrir rapidamente as ações da concorrência, entretanto, nem toda ação da concorrência resulta em resposta por parte da empresa normalmente são ações referentes a preços do valor do estande. Para a empresa o histórico do evento mais a satisfação do cliente são ações fortes o suficiente contra as ações da concorrência.

A revisão periódica sobre os esforços no desenvolvimento de novos serviços, ou para, se adequarem às necessidades dos clientes, são feitas através das reuniões periódicas da equipe gestora.

Se algum concorrente lança uma campanha intensiva aos concorrentes da empresa eles não seriam tão rápidos na resposta devido à força da marca de sua feira. Como dito anteriormente, o histórico e a satisfação são primordiais contra a concorrência.

“Nós partimos do pressuposto, como os americanos, que é melhor ser o primeiro do que ser o melhor. Se fizemos um evento que os nossos clientes estão satisfeitos é muito difícil perdermos ele. Caso a concorrência ofereça um evento similar por um preço bem abaixo podemos até dar um desconto, mas não chegamos ao preço da concorrência porque estamos em outro patamar.”

As reclamações dos consumidores têm ouvidos dentro da empresa, porém nem sempre as ações corretivas são realizadas. Muitas reclamações são feitas sem justificativa nestes casos não é dada importância a este consumidor.

Como toda feira depende de pesquisa contínua e tempo para implementá-la, elas se confundem com as próprias características da Empresa D. Para eles o planejamento de marketing das feiras são feitas de forma contínua e pensadas a longo prazo sem isso eles não conseguiriam os resultados de sucesso em vários nichos diferentes.

A necessidade de esforços combinados a partir de modificações em seus serviços vem, também, das reuniões periódicas gerenciais.

4.4.4. Consequências da Orientação para Mercado

Na Empresa D a satisfação dos expositores é o principal fator para medir o desempenho. A lucratividade da empresa é consequência deste resultado. Para a diretoria o sucesso está quando ao final do evento você

vende quase toda a próxima edição da feira que pode ser no próximo ano ou somente daqui a dois anos.

“... o negócio de feiras é 100% orientado pela vocação do expositor e do comprador. Se eu oferecer o que o comprador quer e o expositor também seja a data de realização do evento, qual a periodicidade, qual o horário e em qual pavilhão. Tudo isso ai é decidido em 4 mãos. Nós temos uma comissão organizadora que tem participantes do mercado representante, do mercado visitante, do mercado comprador, ou seja, o mercado como um todo senta com a gente. Através de entidades, empresários. E essa comissão cada um tem um voto inclusive a diretriz tem um voto e temos decisões do evento até como a logotipia do evento.”

4.4.5. Síntese do caso

A empresa D é focada quase que totalmente no expositor. Suas ações estratégicas são para satisfazê-lo a seleção e quantidade de participantes da feira servirão para gerar negócios, que é o objetivo principal de se realizar a feira.

As ações da empresa são integradas os departamentos se comunicam periodicamente com o intuito de melhorar as ações e corrigir possíveis falhas no planejamento estratégico dos eventos.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS

Neste item será realizado um comparativo entre os dados obtidos nas quatro casos a partir dos construtos usados neste estudo.

5.1. ANTECEDENTES

Os antecedentes são fatores que auxiliam ou impedem a OPM na empresa (KOHLI e JAWORSKI, 1990), sendo assim, foi observado as seguintes diferenças entre as formas de administrar as quatro organizações.

Fatores que ressaltaram a observação destes dados foram o número de funcionários e o perfil da alta administração.

Para exemplificar o contexto fazemos aqui um quadro comparativo.

Empresa	Perfil
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • A alta administração possui um cargo político em uma entidade organizadora de eventos internacionais. • As adaptações feitas são baseadas no mercado internacional • As empresas locais não são comparativos para se realizar pesquisa da concorrência • A empresa assume riscos parciais • Ocorrem falhas na comunicação interna • O acompanhamento do cliente pelo coordenador do evento
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação no mercado com atuação em outros nichos • A monitoração de mercado é feita informalmente • Assume grandes riscos devido a sua área de atuação • A relação entre os membros é dinâmica e informal • A ação de marketing interno é auxiliar participação em cursos dos colaboradores
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • As adaptações ao mercado são relacionadas a novas formas de produzir o evento para não “plastificá-lo” • A monitoração do mercado é feita pela Internet e viagens internacionais • A empresa é centralizadora • Marketing interno é a satisfação do cliente
Empresa D	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação está ligada a atuação em novos segmentos de mercado

	de feiras comerciais <ul style="list-style-type: none"> • Assumem altos riscos • Monitoram o mercado de atuação e pesquisam a viabilidade em outros nichos • Os sistemas organizacionais são descentralizados. São feitas reuniões periódicas com os diferentes setores
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 9: Perfil das empresas referente aos antecedentes

- Alta administração

Em todas as empresas pesquisadas, menos na Empresa D, o papel do diretor está presente nas tarefas diárias das organizações. Nas empresas A e C, a presença é mais constante nas tarefas rotineiras ficou mais evidente as suas características pessoais presentes nas atividades.

As adaptações de mercado são feitas após o monitoramento de outras empresas e eventos. As organizações com menor número de colaboradores as pesquisas são informais e não são sistêmicas causando vieses nos dados obtidos. Duas delas, procuram novidades no mercado internacional, e as outras duas realizam pesquisas com empresas e fornecedores para atuar em novos nichos. De comum, em todos casos as adaptações são feitas em função da satisfação do consumidor e fidelização.

Para as Empresas B e D o risco de implementação está na realização de um novo projeto. Uma feira realizada para um novo segmento possui grandes riscos porque os expositores possuem receio em estar presente. Todo novo show possui grandes riscos, são necessários grandes esforços, porque além do público alvo ser abrangente a divulgação deve ser feita com meios de comunicação em massa aumentando seus custos.

Para as Empresas A e C o risco está ligado às mudanças na organização do evento, como eles não o promovem necessitam estar atentos às necessidades de seus clientes. Qualquer mudança na organização é feita conjuntamente com o promotor do evento.

- Dinâmicas Interdepartamentais

Foi observado que a comunicação nestas empresas acontece principalmente usando conversa pessoal e e-mail. Na maioria dos casos o ambiente sem paredes ajuda na rapidez e no seu fluxo.

No caso da Empresa D as reuniões entre os membros da gerência facilita a comunicação na organização. A relação entre eles é harmoniosa o que ajuda já que eles possuem liberdade de decisão. Um exemplo citado é a relação problemática entre o financeiro e marketing nas organizações. No caso desta empresa, cada setor tem seu orçamento, caso haja necessidade, de alterações e seja bem justificado, o financeiro aceita.

- Sistemas Organizacionais

As regras nas empresas são gerais e claras. Nos casos das empresas A, B e C é recorrente o colaborador possuir atividades de diferentes cargos, isto ajuda na informalidade das relações. Os funcionários devem usar planilhas de acompanhamento que são cronogramas de atividades. Este relatório serve para a diretoria analisar o desempenho dos colaboradores e verificar o andamento dos projetos.

Há determinada liberdade para iniciativas em todos os casos. As decisões ligadas à estratégia da empresa ocorrem com o envolvimento de todos, a decisão final fica sempre a cargo do diretor. Em pequenas decisões sobre o andamento dos projetos, há liberdade de decisão do responsável perante o cliente.

As Empresas A e B fazem o acompanhamento diretamente com o consumidor através dos coordenadores, enquanto na Empresa C quem realiza são os diretores. Na Empresa D como a relação tem caráter mais comercial os acompanhamentos são feitos pelo marketing e comercial e as decisões mais estratégicas que envolvam alterações na feira são decididas dentro do departamento. Se houver grandes mudanças no serviço prestado isso vai, como pauta, para a reunião dos gerentes.

Foi verificado que quanto menor o número de funcionários mais centralizado ela é. A empresa D, que possui o maior quadro de funcionários, foi considerada a mais descentralizada. Nas reuniões entre os gerentes dos departamentos há liberdade para alterar o planejamento das feiras.

“Temos uma equipe de gerentes ligada ao diretor o que ele mais quer é começar o ano com metas ... que são definidas em reunião. Dentro disso, o que esses gerentes vão ter fazer, opinar, inventar, administrar, ou gerir ele nem sabe. Tenha certeza, o que ele mais quer é essa iniciativa. É muito difícil ele tesourar uma iniciativa muitas vezes ele dá tanta liberdade que nem sabe da iniciativa.”

A fidelização dos clientes não é um item comum às empresas para oferecer recompensas financeiras a seus colaboradores. É comum usarem outras práticas de recompensa como as descritas abaixo:

Empresa	Sistema de Recompensa
Empresa A	São dados bônus financeiros por dia a todos os colaboradores envolvidos que participam nos dias da realização do evento.
Empresa B	São dados bônus financeiros por dia a todos os colaboradores envolvidos que participam nos dias da realização do evento, caso haja lucro gerado.
Empresa C	Recebem bônus sobre a satisfação com o cliente e comprometimento com a empresa. O problema é que as ferramentas para avaliação são qualitativas sem indicadores objetivos.
Empresa D	Recompensa financeira somente para a área comercial. Os outros setores trabalham com banco de horas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 10: Sistema de recompensa nas empresas

- Marketing Interno

As empresas não possuem marketing interno definido. Isso deve-se ao falta de interesse dos diretores e junto o número reduzido de funcionários. A única empresa que definiu ações foi a Empresa B que oferece alguns cursos ou ajuda financeira ao interessado caso ele proponha. A Empresa D que tem o maior número de colaboradores mesmo assim não possui ações nesse sentido.

5.2. FATORES INTERVENIENTES

- Cultura organizacional

Abaixo segue síntese das principais características da cultura das empresas:

Empresa	Características
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica e empreendedora • Liderança empreendedora • Leal e tradicional • Coesa
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal e dinâmica • Liderança informal • Inovação e comprometimento • Continuidade
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal e dinâmica • Liderança empreendedora • Vários aspectos de união da equipe • Coesa e continuidade
Empresa D	<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica • Liderança empreendedora e inovadora • Vários aspectos de união da equipe • Coesa e crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 11: Características principais da cultura das empresas

Observamos que as relações nas empresas estudadas são mais informais. Como dito anteriormente, apesar de existirem regras elas são genéricas e não determinam comportamentos. As tarefas não são regulares, os funcionários possuem responsabilidades de diferentes projetos. Isso explica o porquê o fator de união, regras formais e claras, foi menos pontuada pelos entrevistados.

A liderança empreendedora e inovadora foi a mais pontuada nas entrevistas. A explicação é a necessidade das empresas em inovar, não que isso resulte efetivamente em ação. Foi percebido que a diretoria procura sempre trazer algo novo para a empresa seja trabalhar em novos nichos ou trazer novidades do exterior.

A coesão e moral elevados foram os itens mais sugeridos isso reflete preocupação da organização com seus funcionários. Na Empresa B o item mais respondido foi a continuidade, isso pode ser inferido pelo marketing interno que a empresa realiza tanto que foi a única que determinou ações neste sentido.

De acordo com Desphande, Farley e Webster (1993), dentre os quatro tipos de cultura organizacional temos assim observadas as empresas:

	Processos Orgânicos (Flexibilidade e espontaneidade)		
Manutenção Interna (integração e atividades)	Clã Empresa A Empresa B Empresa C	Adhocracia Empresa A Empresa B Empresa C Empresa D	Posição Externa (competição e diferenciação)
	Hierarquia	Mercado	
	Processos Mecanicistas (controle, ordem, estabilidade)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 12: Diferentes tipos de cultura

As Empresas A, B e C foram classificadas como clã e adhocráticas elas possuem regras mais gerais e são mais flexíveis. Isso é refletido nas atividades internas pesquisas de mercado e acúmulo de funções são características delas. A Empresa D classificada como adhocrática mostrou maior formalização em suas atividades, por ter que promover seus próprios eventos ela está mais posicionada para o mercado competidor.

- Inovatividade

Nos casos deste estudo as inovações para o mercado são feitas para satisfazer o consumidor ou para atuar em novos nichos. As decisões dependem do risco, quanto maior, mais se realizam decisões em conjunto. As Empresas B e D são as que arriscam mais porque promovem seus próprios eventos.

Uma atividade de inovação na Empresa A é na forma como comercializa seus serviços, um exemplo disso, é deixar a proposta de patrocínio com valores no seu site de internet. Nenhuma empresa do setor faz o mesmo.

A Empresa C inova com comparações feitas no mercado internacional. Normalmente são novos tipos de decoração, também relacionadas a tecnologias.

Empresa	Características
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • Comparativo com empresas consideradas líder no setor, principalmente no mercado internacional. • Implementa novas tecnologias em TI. • Novos meios de divulgar e comercializar seu serviço.
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar em novos nichos de mercado. • Procura novos atrativos para atender necessidades dos clientes. • Atualizações internas são decisões feitas em conjunto, dependendo do custo a decisão é gerencial.
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Novas formas de apresentar seus serviços, objetivo de não plastificar o evento. • Pesquisa no mercado internacional e Internet
Empresa D	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação em novos segmentos de mercado através de pesquisa de mercado • Internamente as inovações de grande porte sempre são decididas em reuniões gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 13: Características de inovação

5.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Apesar de ser aplicado, em apenas dois entrevistados por empresa, foram encontradas contradições nas respostas. Estas discrepâncias houveram entre o concordo ou discordo, casos onde houve situação intermediária como nem concordo e nem discordo não foram consideradas.

Em todos os casos o colaborador pesquisado tinha pelo menos um ano de empresa. Tendo um caso com onze anos no quadro funcional (Empresa D).

Empresa	Disseminação de IM	Geração de IM	Responsividade de IM	Total
Empresa A	4	2	5	11
Empresa B	1	0	2	3
Empresa C	0	0	1	1
Empresa D	0	0	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 14: Discrepâncias nos resultados ao usar a escala de MARKOR (KOHLI e JAWORSKI, 1993).

A grande quantidade de diferenças de respostas na Empresa A pode ser explicada devido ao perfil do diretor e ao tempo do colaborador na empresa. Na entrevista é comentado que o diretor ao participar de reuniões não repassa todas as informações tomadas com o cliente e em comparação aos outros casos este colaborador é o que possui menos tempo de casa.

- Geração de Inteligência de Marketing

Foi observado nos casos que a geração de informações são feitas pelos meios mais comuns com o uso do telefone e e-mail.

A primeira questão, sobre reuniões, pelo menos uma vez ao ano com os clientes, todas as empresas foram quase unânimes em responder que concordam. Foi visto que essas reuniões são realizadas informalmente e em alguns casos como na Empresa D ela se mistura com o processo de comercialização. Já na Empresa B as reuniões são informais e buscam com isso criar relacionamentos com os clientes.

Na pesquisa de mercado houve respostas majoritariamente no concordo. Enquanto as Empresas A e C buscam no mercado internacional diferenciais de mercado as Empresas B e D procuram através de parceiros, associações e empresas informações para criar diferencial. A quantidade de pesquisa não foi mensurada, entretanto, se observa que as empresas com foco em eventos sociais e científicos as viagens internacionais ocorrem pelo menos uma vez ao ano e estão entre as principais fontes de pesquisa.

Nenhuma empresa se considerou lenta em verificar mudanças nas preferências de seus serviços. Observou que isso pode ser resultado da continua inovação que as empresas introduzem oferecendo valor a seus serviços.

Todas as empresas discordaram totalmente da assertiva lenta em detectar mudanças no ramo de atividade. A única que demonstrou que possui uma posição ativa é a Empresa B ela mantém contatos contínuos com fornecedores e clientes.

Todas empresas concordaram que verificam a satisfação de seus funcionários pelo menos uma vez ao ano. Todos os respondentes concordaram totalmente ou parcialmente com a sentença.

As reuniões interdepartamentais para discutir as tendências de mercado também foi amplamente respondido com concordância. Pode haver viés nesta resposta visto que são feitas reuniões periódicas com os colaboradores, mas elas são realizadas para verificar o acompanhamento dos projetos e não especificamente sobre tendências. O único caso que é claro reuniões sobre tendências é no caso da Empresa D.

- Disseminação de Inteligência de marketing

Todos os casos, os responsáveis pelo marketing, debatem com outros departamentos necessidades futuras dos clientes. Isso pode ser verificado nas empresas com menor quadro funcional que a relação é mais próxima e a comunicação tende a ser compartilhada melhor.

Da mesma forma, todos concordam que se algo importante ocorrer a um cliente todos logo ficam sabendo. Neste item há uma resposta oposta, no caso da Empresa A isso é resultado do perfil do diretor que não repassa todas as informações.

Informações sobre a satisfação dos clientes e a comunicação entre os departamentos é rápida.

- Responsividade de Marketing

Todas as empresas são rápidas em responder às mudanças dos concorrentes. A Empresa A é um caso contrário, cuja prioridade é a estratégia da empresa, contudo ela analisa se é uma mudança no mercado ou somente uma ação de um determinado concorrente. Este processo de análise é demorado o fator tempo é o que demonstrará a real condição do mercado, segundo a empresa,

Nenhuma empresa ignora modificações em produtos ou serviços, todas possuem perfil inovador.

As empresas revisam periodicamente esforços em novos serviços para assegurar que estão de acordo com as necessidades dos clientes. Por ser tratar de serviços a maioria das mudanças são debatidas com o cliente, principalmente nas empresas onde há organizações contratantes.

As reuniões com os integrantes da equipe com o intuito de planejar respostas à ações da concorrência foi um item com concordância, quase unânime. A resposta contrária é da Empresa A. Isso se deve a uma decisão

da diretoria. Como dito antes, as mudanças relacionadas à concorrência são derivadas da estratégia da empresa, onde sim, são feitas reuniões com os colaboradores.

Todos responderam que implementam respostas imediatas, nos casos da Empresa A e D houveram vieses entre os respondentes. A diretoria respondeu que não concorda com a assertiva porque nem toda ação da concorrência merecesse resposta. A Empresa D respondeu que a lealdade do expositor com as garantias de histórico e reconhecimento no mercado que a organizadora oferece é a melhor resposta a oferecer.

Todos consideraram que as atividades entre os departamentos são bem coordenada e que mesmo assim podem ocorrer pequenos conflitos.

Com relação ao planejamento de marketing as empresas se consideraram preparadas para aplicá-la em tempo hábil. A maioria dos eventos entre a concepção e a organização demoram anos, isso facilita para nesse processo.

Todas as empresas concordaram que a equipe se esforça coordenadamente em modificar o serviço prestado quando percebem o desejo do cliente.

5.4. CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

As consequências da orientação para mercado são bem abrangentes, um resumo segue no quadro a seguir:

Empresa	Características
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • ROI por projeto • Satisfação dos clientes • Lealdade dos clientes
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do mercado da empresa • Satisfação dos colaboradores
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos consumidores • Clipagem por projeto • Satisfação dos colaboradores
Empresa D	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos expositores • Lucratividade é resultado da satisfação

Fonte: Elaborado pelo autor.

QUADRO 15: Consequências da orientação para mercado

Três das quatro empresas colocaram que a satisfação dos consumidores são usados como itens de desempenho. Todos acreditam que este indicador é importante porque dele resultam em fidelidade e faturamento esperado. Para exemplificar, a Empresa C foi questionada sobre o porquê a satisfação é importante. A resposta dada foi:

“Procuramos que todos os clientes estejam satisfeitos eles acabam fazendo outros eventos conosco, principalmente sociais. Por exemplo: teve um cliente com duas filhas fizemos a festa de 15 anos dai depois de anos fizemos da outra irmã e anos depois veio o casamento delas.”

Ainda foram respondidos itens como o retorno sobre o investimento no caso da Empresa A. O cálculo de lucro é feito por projeto, onde eles mensuram número de participantes e área de exposição.

A Empresa B destoa um pouco porque um dos seus indicadores não foi citado por nenhuma das outras empresas. O bom relacionamento com os *stakeholders* foi o item mais enfatizado na entrevista. Esta afinidade gera uma posição superior perante o mercado porque a troca de informações privilegiadas melhora seu serviço prestado. Também pontuado a satisfação dos colaboradores mostra o comprometimento da organização com eles. A relação informal é bem característica desta empresa reuniões com clientes

em bares e a facilidade de aceitar de novas idéias pela equipe indica que as relações humanas na empresa são incentivadas.

Apesar de usarem o termo pós-venda, a Empresa C respondeu como principal indicador satisfação dos consumidores. A percepção deles sobre a clipagem é que ela é o meio de comprovar objetivamente que o evento gerou resultado para o cliente, em casos de contatos corporativos eles demonstram valor financeiro do investimento realizado no evento. A satisfação dos colaboradores também foi apontada mesmo destacando a troca continua do corpo funcional.

Para a Empresa D, a medida de performance é a satisfação dos expositores, isso não significa que ela tenha esquecido o participante do evento. Foi observado nas entrevistas que o lucro é o resultado da satisfação do cliente expositor, este por sua vez paga todas as contas da feira. O participante é importante, mas dependendo dos casos como em eventos de primeira edição não são cobrados valores de entrada.

6. CONCLUSÕES

Após a descrição dos casos e o cruzamento das informações, as considerações finais serão avaliadas a orientação para mercado em empresas do setor de eventos. Através da estratégia de pesquisa qualitativa obteve-se resultados comparativos significativos que estão descritos a seguir.

Identificou-se alguns pontos comuns entre os casos. As empresas com menor quadro funcional são mais informais e possuem regras gerais e claras, o colaborador possui múltiplas funções dentro da organização. O caso contrário é a Empresa D, que possui quadro com trezentos funcionários; as relações são mais coordenadas e as regras mais detalhadas. As dificuldades comuns são a falta de recursos financeiros e a falta de infraestrutura que obriga a empresa à atuar com número de funcionários menor, com isso, são obrigados e contratar empresas terceiras. Essas dificuldades comentadas estão de acordo com Mantovani e Borges (2006), pois entre suas características está a falta de recursos. Ainda, os autores, comentam o papel ativo do empreendedor em todas áreas da organização. Isto colabora com este estudo, cujos diretores exceto a Empresa D, trabalham diretamente em todos os setores. Ainda, Santos, Pinto e Borges (2008), abordam que a diretoria possui um perfil empreendedor, que é aquele que decide e executa.

O melhor exemplo neste trabalho é a Empresa D, que para oferecer valor superior criou empresas terceirizadas e se utiliza delas para melhor executar suas atividades.

Este estudo alcançou todos os objetivos propostos visto que foram percebidas todas as dimensões do modelo antecedentes, fatores intervenientes, orientação para o mercado e consequências.

Segue as conclusões a partir dos construtos do modelo:

- Antecedentes

Foi verificado que a alta administração no papel do seu diretor se mistura com as próprias características da empresa. Suas visões pessoais se misturam com a estratégia da empresa. Isso é verificado na repetição de respostas, principalmente nos casos das empresas menores. Nessas, a diretoria, tendem a assumir mais riscos, entretanto nas que promovem seus próprios eventos o risco é muito maior, o sucesso da empresa passa pelo risco gerado, de acordo com perfil do administrador posto por Mantovani e Borges (2006) e Santos, Pinto e Silveira (2008) que observa um perfil empreendedor neste profissional.

As dinâmicas interdepartamentais são simples e feitas informalmente seja em reuniões ou diretamente entre os membros. Também foi observado o alto uso de e-mails na comunicação entre os membros das empresas.

Foram poucas atividades de formalização e departamentalização. Os sistemas organizacionais mais comuns como a divisão por setores existiam em dois casos (Empresas B e D), nos outros casos o quadro funcional era pequeno e não havia setores. Em contradição com a teoria (KOHLI e JAWORSKI, 1993) foram encontradas centralização e barreiras na comunicação em empresas com menos sistemas organizacionais.

- Fatores Intervenientes

Através da classificação de cultura organizacional de Desphandé, Farley e Webster (1993) foi percebido que todas as empresas possuem características similares, mesclando aspectos de Adhocracia e Clã, exceto a Empresa D que foi considerada adhocratica apenas. Também, de acordo com a teoria, visto que, estas classificações são características de empresas menos formais.

Segundo as mudanças de valores culturais propostas por Gebhardt, Carpenter e Sherry (2006) que aborda fases de implementação, a fase dois de reconstituição, que é caracterizada pela construção de valores e normas. Foi verificado que as Empresas A, B e C estão no estágio dois. Isto é explicado porque estas empresas não possuem símbolos e estão em reconstituição e criam valores a partir do mercado. A Empresa D também está no segundo estágio, entretanto, ela já possui ritos internos que são característicos do terceiro estágio.

As empresas, deste estudo, possuem uma estratégia *market-driving*, que de acordo com Gava (2006), procuram modificar o mercado estabelecendo um papel inovador. Esta prática ocorre, nestes casos seja, por exemplo, com a Empresa D que pesquisa a atuação em novos segmentos ou na Empresa C que todo evento realizado tem que ser diferente dos outros. A procura para se destacar no mercado de eventos resultou foi considerada importante em todos os casos, que são implementadas de diversas maneiras, comentado nas descrições anteriormente. Defendendo uma ligação direta entre o grau de OPM e a inovação Han, Kin e Srivastava (1998) apontam que a inovação é uma das características mais importantes para as empresas que se orientam para seus consumidores.

- Orientação para o Mercado

Caracteristicamente as empresas geram informação a partir de pesquisas em empresas e organizações. Os casos apresentam diversas fontes de informação, visto que, a análise da concorrência é uma das mais comuns. A disseminação de informação é comum a todas, são usados e-mails, reuniões e conversas pessoais. Mesmo considerando empresas com características mais informais o uso de correio eletrônico, conforme Carvalho e Vicari (2001), ajuda a potencializar a geração de inteligência de marketing potencializando a comunicação interna e com o consumidor.

A responsividade de mercado foi a mais rica na descoberta de ações. Entre os casos houve uma dificuldade em realizar comparações visto a gama de ações segmentadas.

Diferentemente da agenda proposta por Paese (2008) em criar seqüência de dados para a inteligência de marketing (dados; informação; conhecimento; e inteligência) este trabalho observou que as pesquisas de mercado são centralizadas na alta gerência e que nem sempre são debatidas por todos. Isso pode causar viés nas análises realizadas, determinadas pesquisas são feitas no sentido de colaborar com as idéias vigente sem se preocupar em realmente inovar.

- Consequências da Inteligência de Marketing

Houve diversas respostas nas formas como avaliam a performance da empresa. Foram citados itens como retorno de investimento por projeto (ou evento), satisfação dos colaboradores, lucro, satisfação dos *stakeholders* entre outros. As empresas usam normalmente mais de uma forma de medir, foi percebido nos três casos, Empresa A,B e C, que a resposta era diferente para os dois respondentes sobre qual indicador era mais usado.

Apesar da indicação de vários fatores a satisfação dos clientes foi a resposta comum a todos. Isso vem de acordo com o que a teoria de OPM profere sobre as consequências de OPM Narver e Slater (1990), Desphandé, *et al.* (1989) e Day (1994).

- Resultados integrados

Este estudo demonstra que o setor de eventos como em outros segmentos (AKEL SOBRINHO, 2000 e CASTILHO FILHO, 2002) a

orientação para o mercado é usada nas empresa, mas nem todos os construtos são eficientemente usados pela organização.

A população deste estudo a partir de empresas de tamanhos diferentes proporcionou visualizar diferenças na forma de gerirem suas atividades. Enquanto a Empresa D que apresentou maior descentralização relegam a chefes de departamentos várias de suas estratégias, o contato direto com seus subordinados e com os clientes proporciona melhor observação dos fatos internos e externos. Junto eles já possuem questionários e uma metodologia mais aprofundada de pesquisa de mercado, passando maior credibilidade às informações obtidas.

Nas empresas de menor porte a informalidade é o ponto mais observado. As pesquisas de mercado realizadas nos casos buscam relações mais duradouras e são feitas em conversas informais em reuniões fora do ambiente de trabalho, caracteristicamente encontrada no caso da Empresa B. A informalidade, ressalta-se aqui, tem aspectos negativos como o viés do empresário aqueles que possuem uma administração mais centralizada suas pesquisas servem apenas para confirmar seu pensamento. Com isso as opiniões contrárias dos colaboradores influenciam muito pouco as decisões da empresa.

O marketing interno foi visto como fraco ou inexistente. Isto demonstra que a empresa está somente preocupada com o cliente externo e esquece do colaborador. A falta de atividades pode ser explicada pela falta de recursos para contratação com isso se tornam empresas enxutas. Os colaboradores acarretam assumem tarefas paralelas e as ações de marketing interno acabam sendo preteridas. Para essas empresas a relação pessoal entre o funcionário e o cliente é importante na prestação dos serviços e elas correm ameaças, como a insatisfação do cliente, com a falta de investimentos com o seu público interno.

6.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com base neste estudo foram identificados a partir da teoria e da análise dos dados, algumas sugestões para a estratégia de marketing em empresas do setor de eventos.

A falta de formalização das atividades é um dos pontos mais comuns às empresas. É primordial que eles quantifiquem e criem ferramentas complexas de acompanhamento das tarefas.

Foi percebido que os colaboradores acabam tendo várias atividades diferentes e isto atrapalha seu objetivo fim. A falta de conhecimento específico atrapalha o andamento dos processos internos na empresa.

Promover marketing interno não serve apenas para motivar os funcionários, mas ajuda nas dinâmicas interdepartamentais e principalmente cria comprometimento do grupo com a empresa. Este trabalho mostrou que o marketing interno nessas empresas é esporádico e informal.

Em relação à alta administração, em dois dos casos foi observado o papel centralizador em determinadas atividades. Num dos casos o diretor tinha consciência e havia comentado sobre isto, ele estava fazendo mudanças para diminuir a dependência de sua pessoa.

6.2. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo mostrou algumas diferenças entre o estudo da OPM em empresas de produto e serviço. Algumas diferenças foram pontuadas, mas alguns pontos podem ainda ser aprofundados, são citados alguns.

Dos quatro casos, três ocorreram em empresas com número muito pequeno de colaboradores. Um estudo com a mesma estratégia metodológica pode ser feito somente em empresas de serviços de grande porte. A comparação destes

resultados é importante para tentar identificar se o setor de serviços ou o tamanho da empresa podem levar a empresa a ser mais orientada para o mercado.

Poderiam ser feitos estudos quantitativos para avaliar as seguintes ligações:

- ✓ Relação do número de funcionários e as dinâmicas interdepartamentais.
- ✓ Relação entre a alta administração e a cultura organizacional em empresas de pequeno porte.

E principalmente, fazer um estudo que contemple a opinião do consumidor para verificar as incongruências entre a sua expectativa e a percepção da empresa, a exemplo da pesquisa de Gava e Silveira (2007).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAV - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS. **BRASIL É 7º PRINCIPAL DESTINO PARA EVENTOS NO MUNDO.** <http://www.abav.com.br/view_noticias.asp?id=944>. Acesso em: 11 de abril de 2007

AKEL SOBRINHO, Z. **Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro.** Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, Tese (Doutorado). São Paulo, 2000

AKEL SOBRINHO, Z.; CASTILHO FILHO, J. P. D. Orientação para o Mercado no Varejo: Teste Empírico de um Modelo. **II EMA - Encontro de Marketing da ANPAD.** 2006.

BANKS, C. A. M.; BANKS, J. A. **Multicultural education.** Needham Heights, MA: Allyn & Bacon. 1989

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70. 1995

BARTELS, R. **The History of Marketing Thought.** Columbus: Publishing Horizons. 1976

BOSQUETTI, M. A.; DÓRIA, R. J.; AKEL SOBRINHO, Z. Orientação para Mercado no Setor Elétrico Brasileiro: Um Estudo de Caso. **II EMA - Encontro de Marketing da ANPAD.** 2006.

CARVALHO, D. T. D.; VICARI, F. M. Correio eletrônico e orientação para o mercado. **Revista de Administração - RAUSP**, v.36, n.4, p.44-51. out/dez 2001.

CASTILHO FILHO, J. P. D. **Orientação para o mercado em shopping center's: Um estudo comparado em shopping center's de valor e convencionais.** Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Dissertação (mestrado). Curitiba, 2002

DAY, G. S. **Estratégia Voltada para o Mercado.** Rio de Janeiro: Record. 1990

_____. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, n.4, p.37, Oct. 1994.

_____. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman. 2001

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E., JR. Organizational Culture And Marketing: Defining The Research. **Journal of Marketing**, v.53, n.1, p.3, Jan. 1989.

_____. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. **Journal of Marketing**, v.57, n.1, p.23, Jan. 1993.

ELLIS, P. D. Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons*. **The Journal of Management Studies**, v.43, n.5, p.1089, Jul. 2006.

FARIA, A. Orientação Estratégica para o Mercado: Uma Investigação Exploratória. **II EMA - Encontro de Marketing da ANPAD**. 2006.

_____. Repensando Orientação para o Mercado no Brasil. **III EMA - Encontro de Marketing da ANPAD**. 2008.

FBC&VB - FORUM BRASILEIRO DOS CONVENTION & VISITORS BUREAUX; SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **1º Dimensionamento Econômico Da Indústria De Eventos No Brasil**. São Paulo: Consultoria Turística Integrada – CTI 2001.

FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; EMBRATUR - EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Pesquisa dos Impactos Econômicos dos Eventos Internacionais realizados no Brasil 2007/2008**. <www.turismo.gov.br/dadosefatos>. Acesso em: 15 de maio de 2008

GAVA, R. A Estratégia Market-Driving de Orientação para o Mercado: Modelo Teórico e Proposições de Pesquisa. **XXX Encontro da ANPAD**. 2006.

_____. Desenvolvimento de um Modelo e de Proposições de Pesquisa para a Formulação e Implementação da Estratégia Market-Driving de Orientação Para o Mercado: Um Estudo Exploratório em Diferentes Indústrias. **XXXI Enanpad - Encontro da ANPAD**. 2007.

GAVA, R.; SILVEIRA, T. D. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n. 2, p.49-69. abr./jun. 2007.

GEBHARDT, G. F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY, J. F., JR. Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. **Journal of Marketing**, v.70, n.4, p.1, Oct. 2006.

GIACAGLIA, M. C. **Eventos: como criar, estruturar e captar**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2006

GODOI, C. K.; -DE-MELLO, R. B.; SILVA, A. B. D. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2006

GOLANN, B. Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms*. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.3, p.369-385, Jul. 2006.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v.62, n.4, p.30-45, Oct. 1998.

HESKIN, H. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v.9, n.4, p.396-417. 2006.

HOYLE JR, L. H. **Marketing de Eventos: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições.** . Atlas: São Paulo - SP. 2003

HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing.** Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc. 2002

IAEE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF EXHIBITIONS AND EVENTS. **Exhibitions and Events: The Industry that Brings Buyers and Sellers Together.** <<http://iaem.newmediagateway.com/>>. Acesso em: 15 de maio de 2008

KARA, A.; SPILLAN, J. E.; DESHIELDS, O. W., JR. The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. **Journal of Small Business Management**, v.43, n.2, p.105-118, Apr. 2005.

KILIC, C.; DURSUN, T. Antecedences and Consequences of Customer Orientation: Do Individual Factors Affect Customer Orientation? **The Business Review, Cambridge**, v.7, n.1, p.1-7, Summer. 2007.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, v.69, n.2, p.24-41, Apr. 2005.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54,2, p.1-18. 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A measure of market orientation. **JMR, Journal of Marketing Research**, v.30, n.4, p.467, Nov. 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2000

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura. 2001

LAZER, W.; KELLEY, E. J. Interdisciplinary contributions to marketing management. **Bureau of Business and Economic Research. College of Business and Public Service, Michigan State University**, p.586-606. 1959.

LEAL, G. D. **ESTUDO DOS EVENTOS CORPORATIVOS SOB O CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASO**. Universidade Anhembi Morumbi, Programa de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo, 2007

LOCELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva. 2002

MACERA, A. P.; URDAN, A. T. Orientação para o Mercado Externo: Teste de um Modelo no Brasil e sua Aplicação a uma Amostra de Empresas Exportadoras Brasileiras. **RAC - Revista de Administração Contermporânea**, v.8, n. 2, p.95-115. Abr./Jun. 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman. 2006

MALTZ, E.; KOHLI, A. K. Market intelligence dissemination across functional boundaries. **JMR, Journal of Marketing Research**, v.33, n.1, p.47, Feb. 1996.

MANTOVANI, D.; BORGES, C. M. Comportamento Empreendedor e Práticas de Orientação para o Mercado no Contexto das Pequenas e Médias Empresas. **XXX Encontro da ANPAD**. 2006.

MARTINS, G. D. A. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações**. São Paulo: Atlas. 1990

MATIAS, M. **Organização de eventos**. Barueri - SP: Editora Manole. 2ª ed. 2002

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. A refinement and validation of the MARKOR scale. **Academy of Marketing Science. Journal**, v.28, n.4, p.527-539, Fall. 2000.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro - RJ: Campus. 1999

MCNAUGHTON, R. B.; OSBORNE, P.; MORGAN, R. E.; KUTWAROO, G. Market Orientation e Firm Value. **Journal of Marketing Management**, v.17, p.521-542. 2001.

MELO NETO, F. P. D. **Marketing de Eventos**. Rio de Janeiro: Sprint. 2003

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Marketing Orientation on Businesses Profitability. **Journal of Marketing**, v.54,4, p.20-35. 1990.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira. 1997

PAESE, C. Impactos da Inteligência Estratégica na Orientação para o Mercado e Desempenho das Organizações. **III EMA - Encontro de Marketing da ANPAD**. 2008.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance. **XXV Encontro da ANPAD**. 2001.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração. **RAC - Revista de Administração Conteremporânea**, v.8, n.1, p.79-103. Jan./Mar. 2004.

PISCOPO, M. R. Oportunidades e Limitações para Aplicação do Modelo Delta à Indústria de Eventos: O Caso de uma Empresa Produtora de Eventos. **XXIX Enanpad - Encontro da Anpad**. 2005.

PIZZO, R. **EVENTO PROFISSIONAL DO TURISMO UMA ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DE LEITOS EM PERÍODOS SAZONAIS NO RIO QUENTE RESORTS**. Universidade Anhembi Morumbi, Programa de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo, 2007

QU, R. Effects of Government Regulations, Market Orientation and Ownership Structure on Corporate Social Responsibility in China: An Empirical Study. **International Journal of Management**, v.24, n.3, p.582-591,620, Sep. 2007.

SANTOS, L. L. D. S.; PINTO, M. D. R.; ALVES, R. C. Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho Empresarial: um Estudo no Pequeno Comércio Varejista do Centro-Oeste Mineiro. **III EMA - Encontro de Marketing da ANPAD**. 2008.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Turistas de terno e gravata**. <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 de maio de 2008

_____. **O Mercado Brasileiro de Feiras**. <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 de maio de 2008

SHAPIRO, B. P. What the Hell Is 'Market Oriented'? **Harvard Business Review**, v.66, n.6, p.119, Nov/Dec. 1988.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v.58, n.1, p.46, Jan. 1994.

SOUZA, A. C. R. D. A Orientação para o Mercado, o Relacionamento com os Clientes e o Desempenho das Empresas: Um Levantamento Junto a Empresas que Atuam na Região Nordeste do Brasil. **XXX Encontro da ANPAD**. 2006.

TAVARES, M. C.; PINTO, V. B.; AFONSO, T. Orientação para o Mercado e Novos Produtos sob o Enfoque do Sistema de Consumo. **II EMA - Encontro de Marketing da ANPAD**. 2006.

TELLES, R. **B2B Marketing empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva. 2003

TENAN, I. P. S. **Eventos**. São Paulo: Aleph. Coleção ABC do Turismo. 2002

TOALDO, A. M. M. **A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande Do Sul**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997

VIEIRA, V. A. The Relationship Between Market Orientation and Business Performance: a Brazilian Meta-Analysis. **III EMA - Encontro de Marketing da ANPAD**. 2008.

VIEIRA, V. A.; GAVA, R. Uma Análise do Conteúdo dos Artigos de Marketing Publicados Nos Anais do Semead-fea-usp (2000-2004). **IX SEMEAD - Seminário em Administração FEA-USP**. 2006.

WEBSTER JR., F. E. Defining the new marketing concept. **Marketing management**, v.2, n.4, p.23-31. **1994**.

WENDLING, M. C. A.; CARVALHO, F. A. D. Orientação Para o Cliente e Qualidade de Serviços : Um Estudo Exploratório em Empresas do Rio Grande do Sul. **XXI Encontro da ANPAD**. 1997.

WORKMAN, J. P., JR.; HOMBURG, C.; GRUNER, K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. **Journal of Marketing**, v.62, n.3, p.21-41, Jul. 1998.

YIN, R. K. **Estrudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização**. 2006: Atlas. 3ª ed. 2006

ZELA, D. R. **Marketing - Teoria e prática um estudo exploratório**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Tese (Doutorado). Florianópolis, 2006

ANEXO I

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM DIRETORES E PROFISSIONAIS DE MARKETING

Empresas do Segmento de Eventos

O questionário que segue é resultado do trabalho de um mestrando de administração da UFPR e tem como objetivo avaliar como é a orientação para o mercado em empresas do setor de eventos.

Empresa:

Nome:

Cargo:

Número de funcionários:

Quantos eventos realizam por ano:

I. ANTECEDENTES (adaptado de JAWORSKI e KOHLI, 1993)

1. A alta administração (diretor) ressalta a importância de se adaptar ao mercado, de monitorar a concorrência e de servir as necessidades dos clientes? Comente.
2. A alta administração assume riscos, encorajando a inovação e aceitando alguns fracassos ou só implementa com certeza de sucesso? Comente.
3. Os funcionários da empresa trabalham bem em equipes multidepartamentais, trocando informações entre si, ou existem conflitos, que dificultam a comunicação entre as áreas? Comente.
4. Quanto ao grau de formalização, existe liberdade para novas iniciativas, ou todos têm que seguir as regras da empresa? Comente
5. Quanto à centralização, todas as decisões são aprovadas por um superior ou as pessoas são estimuladas a tomar suas próprias decisões? Comente.
6. As promoções e recompensas financeiras para os funcionários, elas dependem de fidelizar e satisfazer os clientes? (Sistema de recompensa)
7. Qual o número e a diversidade de atividades relativas ao marketing, direcionadas ao público interno? Comente.

II. FATORES INTERVENIENTES

- Cultura Organizacional (adaptado de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993)

As questões abaixo são relativas a imagem da sua empresa. Cada uma contém quatro descrições de organização.

Você deve distribuir 100 pontos entre as quatro descrições, proporcionalmente a similaridade das sentenças com a prática da sua empresa.

Atenção: não existem sentenças certas ou erradas. A maioria dos negócios é uma combinação dos diversos tipos descritivos.

1. Tipo de Organização:

a) Muito Pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito entre si.

b) Muito Dinâmico e Empreendedor. As pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos.

c) Muito Formal e Estruturado. Os procedimentos geralmente determinam o comportamento das pessoas.

d) Muito Orientado para a Produção. Uma grande preocupação é com a realização das tarefas, sem um envolvimento pessoal maior.

2. Liderança - O líder de minha empresa é geralmente considerado como:

a) Um mentor, um sábio ou como uma figura paterna ou materna.

b) Um empreendedor, um inovador, alguém que assume riscos.

c) Um coordenador, um organizador, um administrador.

d) Um produtor, um técnico, um diretor muito exigente.

3. União – São fatores determinantes da empresa:

a) Lealdade e tradição. O comprometimento com a empresa é elevado.

b) Há comprometimento com a inovação e o desenvolvimento (crescimento). Buscamos ser o primeiro.

c) Possuímos regras formais e políticas claras, pois manter uma empresa que funcione com regularidade é importante aqui.

d) Damos ênfase nas tarefas e no alcance dos objetivos. Uma orientação para a produção e resultados é compartilhada por todos.

4. Recursos Humanos - Minha empresa enfatiza:

a) Coesão e moral elevado são importantes na empresa

b) Crescimento e aquisição de novos recursos. A rapidez (prontidão) de resposta para assumir novos desafios é importante.

c) Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante.

d) Ações competitivas e realizações. Objetivos mensuráveis são importantes.

➤ Inovação (adaptado de Han, Kim e Srivastava, 1998)

- 1) Como ocorrem as inovações técnicas no interior da empresa, como novas formas de comercialização, novos serviços aos clientes? Comente.
- 2) Como ocorrem as inovações administrativas relativas a avanços na gestão financeira, de recursos humanos, de compras, de sistema de informação (tecnologia) e de marketing? Comente.

III. Orientação para o Mercado (Adaptado da escala de Kohli e Jaworski, 1993)

Nesta parte da pesquisa, focaremos nas práticas administrativas.

São 21 questões, onde deve-se utilizar valores de 1 a 5, sendo que 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente. Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação da sua empresa. Não existe resposta certa ou errada. Faça sua escolha de acordo com sua avaliação pessoal sobre as práticas adotadas na empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado.

Considerando a empresa organizadora de eventos há três tipos de consumidores:

- Consumidores corporativos: são empresas que pagam para estarem presentes no evento com a marca delas, através de um *stand* ou outro tipo de espaço. Para efeito de compreensão neste questionário, denominaremos como **consumidor corporativo**.
- Consumidor participante: consiste no indivíduo que participará das atividades do evento. Para efeito de compreensão neste questionário denominaremos como **participante**.
- Organizações contratantes: em alguns casos a empresa organizadora fica a cargo apenas da organização do evento, sendo contratada pela promotora do evento que normalmente é uma associação profissional ou podendo ser ainda uma empresa particular. Para efeito de compreensão neste questionário denominaremos como **organização contratante**.

É necessário que todas as questões sejam respondidas.

- 1 – Selecione 1 se **você discorda totalmente**
- 2 – Selecione 2 se **você discorda parcialmente**
- 3 – Selecione 3 se **você nem discorda nem concorda**
- 4 – Selecione 4 se **você concorda parcialmente**
- 5 – Selecione 5 se **você concorda totalmente**

ITEM	1	2	3	4	5
1.1 Nesta empresa, são realizadas reuniões com seus consumidores corporativos pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.2 Nesta empresa, são realizadas reuniões com seus participantes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.					
1.3 Nesta empresa, são realizadas reuniões com as organizações contratantes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços elas necessitarão no futuro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 Nesta empresa a gerência faz muita pesquisa de mercado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.1 Somos lentos em detectar mudanças nas preferências de serviços pelos consumidores corporativos .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.2 Somos lentos em detectar mudanças nas preferências de serviços pelos participantes .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.3 Somos lentos em detectar mudanças nas preferências de serviços pelas organizações contratantes .					

4.1 A empresa pesquisa os consumidores corporativos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de serviços prestados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.2 A empresa pesquisa os participantes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos serviços prestados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.3 A empresa pesquisa as organizações contratantes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos serviços prestados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 A empresa é lenta para detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade que atua (concorrência, legislação, tecnologia e outros).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.1 A empresa revisa periodicamente prováveis efeitos sobre os consumidores corporativos a respeito das mudanças ocorridas no nosso ambiente empresarial. (como legislação).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.2 A empresa revisa periodicamente prováveis efeitos sobre os participantes das mudanças ocorridas em nosso ambiente empresarial. (como legislação).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.3 A empresa revisa periodicamente prováveis efeitos sobre as organizações contratantes das mudanças ocorridas em nosso ambiente empresarial. (como legislação).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 A empresa pesquisa a satisfação de seus funcionários pelo menos uma vez por ano.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 A empresa tem reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento de mercado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.1 O pessoal de marketing da empresa investe tempo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

debatendo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos consumidores corporativos .					
9.2 O pessoal de marketing da empresa investe tempo debatendo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos participantes .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.3 O pessoal de marketing da empresa investe tempo debatendo com outros departamentos sobre as necessidades futuras das organizações contratantes .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 Quando algo importante acontece a qualquer um dos clientes, seja pessoa física ou não, todos na empresa ficam logo sabendo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.1 Dados sobre a satisfação dos consumidores corporativos são disseminados regularmente em todos os níveis da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.2 Dados sobre a satisfação dos participantes são disseminados regularmente em todos os níveis da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.3 Dados sobre a satisfação das organizações contratantes são disseminados regularmente em todos os níveis da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 A empresa demora muito tempo para decidir como responder às mudanças de nossos concorrentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 Por algum motivo a empresa tende a ignorar as necessidades de modificações em produtos ou serviços.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.1 A empresa revisa periodicamente os esforços no	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

desenvolvimento de novos serviços, para assegurar que estão de acordo com o que os consumidores corporativos desejam.					
15.2 A empresa revisa periodicamente os esforços no desenvolvimento de novos serviços, para assegurar que estão de acordo com o que os participantes desejam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.3 A empresa revisa periodicamente os esforços no desenvolvimento de novos serviços, para assegurar que estão de acordo com o que as contratantes desejam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16 Diversos departamentos se reúnem periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que estão ocorrendo no ambiente de negócios da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.1 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva direcionada aos nossos consumidores corporativos , a empresa implementaria uma resposta imediata.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.2 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva direcionada aos nossos participantes , a empresa implementaria uma resposta imediata.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.3 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva direcionada as nossas organizações contratantes , a empresa implementaria uma resposta imediata.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18 As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.1 As reclamações dos consumidores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

corporativos “não têm ouvidos” em nossa empresa.					
19.2 As reclamações dos participantes “não têm ouvidos” em nossa empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.3 As reclamações das organizações contratantes “não têm ouvidos” em nossa empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20 Mesmo se a empresa formulasse um ótimo plano de marketing, ela provavelmente não estaria apta a implementá-lo em um tempo adequado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21 Quando a empresa percebe que os clientes gostariam de modificações em um serviço ou produto, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

IV. Consequências (adaptado de Desphandé, Farley e Webster, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1995)

Quais dos indicadores abaixo, a empresa utiliza para medir seu desempenho?

Lucratividade

Participação de Mercado

Retorno sobre o Investimento

Volume de Vendas

Satisfação dos Clientes

Lealdade dos Clientes

Satisfação dos Funcionários

Outros?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)