

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS – PUC GO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIZANGELA GOMES DE MORAIS

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS
DO SETOR DE EVENTOS EM GOIÂNIA - GO**

GOIÂNIA
2010

MARIZANGELA GOMES DE MORAIS

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS
DO SETOR DE EVENTOS EM GOIÂNIA - GO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e à Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC GO como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.

**GOIÂNIA
2010**

MARIZANGELA GOMES DE MORAIS

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS
DO SETOR DE EVENTOS EM GOIÂNIA - GO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e à Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC GO como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Aprovado em 24 de Setembro de 2010

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Claudio Damacena (Unisinos)

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos (Unisinos)

Prof (a) Dra. Silvana Brito Arrais Dias(PUC- GO)

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido (orientador – Unisinos)

“Não há nada que eu acredite mais do que a importância de celebrar a vida. Cada momento, cada conquista, muitas vezes a penosa espera, talvez entremeada por alguma frustração até chegarmos a ela, mas sejamos realistas: sempre há um motivo para fazer eventos, pois sempre há um motivo para comemorar”.

Fábio Arruda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, por me fortalecer nos momentos em que pensei não tê-la mais.

Agradeço aos meus Pais, João Bosco e Beni, que sempre me incentivaram na busca pelo saber...

Ao meu marido Adilson pela compreensão nos momentos em que precisei me ausentar da convivência familiar, pelo apoio constante e carinho nas fases de nervosismo.

As minhas queridas irmãs Mara e Marucia que são para mim espelho de sabedoria.

A minha comadre Márcia que cuidou em muitos momentos da minha filha para que eu pudesse estudar.

A minha filha Maria Clara, que chegou no meio do curso de mestrado e por muitas vezes não teve o colo da mamãe.

Agradeço aos profissionais de eventos que aceitaram participar desta pesquisa, mesmo diante de suas limitações quanto a falta de tempo.

E por último, mas não menos importante, ao meu orientador professor Ivan Garrido, que aceitou meu tema, mesmo não sendo sua linha de pesquisa e se dedicou com uma condução segura e bem-humorada que me permitiu superar limitações no fascinante ambiente do conhecimento.

Estendo meus cumprimentos aos professores e funcionários da UNISINOS. Estou extremamente orgulhosa do relacionamento que construímos.

RESUMO

Este estudo analisa o grau de relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de serviços de eventos em Goiânia – GO, avaliando se esse processo gera valor ao cliente final. Portanto a pesquisa tem como objeto de estudo o setor de serviços em eventos. Ciente que os eventos assumem grande importância no mercado, pois são pouco atingidos em épocas de crise, independem de formas de governo, podem ser realizados em qualquer época do ano, captam renda, geram empregos, motivam investimentos, não sofrem grande concorrência da tecnologia usam a interação humana, promovem outros segmentos da economia e seu planejamento tem de estar concluído com bastante antecedência. Contudo o setor é altamente competitivo, exigindo cada vez mais, interação, bem como profissionalismo dos agentes envolvidos. Por ser assim levantou-se como questão problema “como o relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos pode agregar valor ao consumidor final? Utilizou-se como bases teóricas as temáticas referentes a cadeia de suprimentos, serviços, relacionamentos, valor para o cliente e eventos. A pesquisa dividiu-se em duas etapas uma exploratória e outra descritiva de natureza qualitativa. Foram utilizados dois modelos de mensuração de relacionamento sendo o de Wilson e Vlosky (1997) e Larentis e Slongo (2007) no qual selecionou-se atributos que deram origem ao roteiro de entrevista semi- estruturado, sendo entrevistadas duas cadeias de suprimentos do setor de eventos a primeira com experiência de mais de 5 anos de atuação e outra com máximo de 2 anos de atuação, os membros entrevistados foram organizador de eventos, fornecedores e clientes. Os resultados do estudo indicam, de modo geral, uma defasagem existente entre a realidade da cadeia de suprimentos do setor de eventos em Goiânia com os conceitos de relacionamento encontrados na literatura, uma vez que a cadeia de suprimentos do setor de eventos apresenta algumas lacunas em seus sistemas de atuação, em especial em relação: a comunicação, a avaliação dos serviços, percepção de qualidade e falta de visão sistêmica dos serviços, por tanto o estudo aponta que o marketing utilizado pelas empresas se enquadra mais no de transação do que no de relacionamento.

Palavras Chaves: Cadeia de suprimentos, marketing de relacionamento, serviços, eventos.

ABSTRACT

This study analyzes the degree of relationship of supply chain services industry events in Goiânia - GO, evaluating whether this process creates value to the customer. So the research aims to study the service sector in events. Aware that events of great importance in the market because they are little affected in times of crisis, independent of government forms, may be performed at any time of year, receive income, create jobs, motivate investment, not suffer competition from big technology because they use human interaction, promote other sectors of the economy and its planning must be completed well in advance. However the industry is highly competitive, demanding more and more interaction and professionalism of the agents involved. Being raised as well as problem question "as the relationship in the supply chain of the events sector can add value to the final consumer? Was used as the theoretical issues involved in the supply chain, services, relationships, customer value and events. The research was divided into two stages and one an exploratory descriptive qualitative. Two models were used to measure the relationship with Wilson and Vlosky (1997) and their slogans and Larent (2007) in which attributes are selected a giving rise to the roadmap for semi-structured interviews with two supply chain sector events with the first experience of more than five years of operation and another with a maximum of 2 years experience, members were interviewed event organizer, suppliers and customers. The study results indicate, overall, a gap between the reality of supply chain industry event in Goiania relationship with the concepts found in literature, since the supply chain industry event has some gaps in their systems of operation, in particular regarding: communication, evaluation of services, perceived quality and lack of systemic vision of services, for both the study suggests that marketing used by companies was more squarely in the transaction than in the relationship.

Keywords: Supply Chain, Relationship marketing, services, events.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Cadeia de suprimentos	19
FIGURA 2 – Relacionamento cliente fornecedor.....	21
FIGURA 3 – Divisão do setor de serviços	28
FIGURA 4 – Estratégias de marketing ideais para as empresas	31
FIGURA 5 – Modelo Wilson e Vlosky (1997) de marketing de relacionamento	40
FIGURA 6 – Modelo teórico proposto por Larentis e Slongo	42
FIGURA 7 – Tipologia de eventos.....	54
FIGURA 8 – Membros da cadeia de suprimentos do setor de evento	76

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Principais características da cadeia de suprimentos	23
QUADRO 2 – Contraste entre transação e relacionamento	35
QUADRO 3 – Elementos relacionados ao marketing de relacionamento	38
QUADRO 4 – Escala Wilson & Vlosky (1997) traduzida	41
QUADRO 5 – Escala utilizada pelo modelo de Larentis e Slongo.....	42
QUADRO 6 – Categorias selecionadas para serem utilizadas na pesquisa	45
QUADRO 7 – Elementos teóricos que representam valor para o cliente	51
QUADRO 8 – Autores utilizados na fundamentação teórica	64
QUADRO 9 – Sujeitos da pesquisa.....	68
QUADRO 10 – Roteiro para entrevista com organizadores e fornecedores	69
QUADRO 11 – Roteiro de entrevista com os clientes	72
QUADRO 12 – Comparação entre a cadeia de suprimentos 1 e 2	107
QUADRO 13 – Gargalos da cadeia de suprimentos do setor de eventos	122

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	17
2.1.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos	23
2.2 SERVIÇOS.....	27
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	31
2.4 MOTIVAÇÕES PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO	38
2.5 MODELOS DE MENSURAÇÃO DE RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	39
2.6 VALOR PARA O CLIENTE.....	46
2.7 EVENTOS	52
2.7.1 Eventos sociais	55
2.7.2 Casamento	56
2.7.3 Planejamentos de eventos	57
2.7.4 Mercado de eventos	60
3 METODOLOGIA	65
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	65
3.2 DETALHAMENTO DO MÉTODO	66
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE	66
3.4 SUJEITOS DE PESQUISA.....	67
3.4.1 Procedimentos para coleta de dados	68
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	74
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	75
4.1 DESCRIÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE EVENTOS SOCIAIS.....	75
4.2 RELATO DAS ENTREVISTAS COM A CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE EVENTOS SOCIAIS CATEGORIZADA COMO CADEIA 1	78
4.2.1 Comprometimento sob a concepção do organizador de eventos	78
4.2.2 Comprometimento sob a concepção dos fornecedores	79

4.2.3	Confiança sob a concepção do organizador de eventos.....	81
4.2.4	Confiança sob a concepção dos fornecedores	83
4.2.5	Troca de informações na concepção do organizador de eventos.....	85
4.2.6	Troca de informações na concepção dos fornecedores	86
4.2.7	Dependência do fornecedor na concepção do organizador de eventos.....	87
4.2.8	Dependência do fornecedor na concepção do fornecedor	87
4.2.9	Investimento no relacionamento na concepção do organizador de eventos.....	89
4.2.10	Investimento no relacionamento na concepção dos fornecedores.....	90
4.3	DESCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE EVENTOS CATEGORIZADA COMO CADEIA 2	90
4.3.1	Comprometimento sob a concepção do organizador de eventos	91
4.3.2	Comprometimento sob a concepção dos fornecedores.....	93
4.3.3	Confiança sob a concepção do organizador de eventos.....	94
4.3.4	Confiança sob a concepção dos fornecedores	95
4.3.5	Troca de informações na concepção do organizador de eventos.....	96
4.3.6	Troca de informações na concepção dos fornecedores	97
4.3.7	Dependência do fornecedor na concepção do organizador de eventos.....	97
4.3.8	Dependência do fornecedor na concepção do fornecedor	98
4.3.9	Investimento no relacionamento na concepção do organizador de eventos.....	99
4.3.10	Investimento no relacionamento na concepção dos fornecedores.....	99
4.4	ANALISE DA PESQUISA REALIZADA COM OS ORGANIZADORES DE EVENTOS E FORNECEDORES.....	100
4.5	ENTREVISTAS COM OS CLIENTES CONTRATANTES E CLIENTES PARTICIPANTES.....	108
4.5.1	Descrição das entrevistas com os clientes contratantes e participantes da cadeia de suprimentos 1	108
<i>4.5.1.1</i>	<i>Descrição da entrevista com os clientes contratantes.....</i>	<i>108</i>
<i>4.5.1.2</i>	<i>Descrição da entrevista com os clientes participantes</i>	<i>110</i>
4.5.2	Descrição das entrevistas com os clientes contratantes e participantes da cadeia de suprimentos 2	112

4.5.2.1 <i>Descrição da entrevista com os clientes contratantes</i>	112
4.5.2.2 <i>Descrição da entrevista com os clientes participantes</i>	114
4.6 ANALISE DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES	115
4.7 RELATO DA ENTREVISTA COM FORNECEDORES DA CADEIA SECUNDARIA.....	118
4.8 ANALISE DA ENTREVISTA COM OS FORNECEDORES DA CADEIA SECUNDÁRIA.....	119
4.9 ANALISE GERAL DE TODOS OS DADOS COLETADOS.....	120
4.10 SUGESTÕES	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	127
5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	128
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	129
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICES	136

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa consiste em um estudo sobre o relacionamento entre os membros de uma cadeia de suprimento, a qual tem como base o setor de serviços.

A crescente concorrência, tanto em quantidade quanto em valor agregado, exige que as empresas desenvolvam ações de intimidade com seus fornecedores e clientes, se almejam continuar competitivos no mercado.

A competição atual do mercado, aliada à constante demanda por maior lucratividade, tem levado as empresas à busca por diminuir custos, atendimento mais ágil ao cliente, menor tempo de desenvolvimento de novos produtos e imediata disponibilidade de materiais. Em face desse cenário, as empresas buscam o foco nas necessidades de seus parceiros usando, entre outras estratégias, os relacionamentos de longo prazo com seus clientes e fornecedores. Entretanto, a efetiva possibilidade de concretização dessas alianças com os clientes depende da capacidade da empresa em integrar as competências de seus fornecedores para de fato gerar valor ao cliente final da cadeia (HUDLER, 2002).

Por isso evitar que produtos e serviços sejam percebidos como *commodities*, torna-se um dos principais desafios das empresas para obter a tão sonhada vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para atingir esse nível, a empresa precisa gerenciar sua cadeia de valor, bem com o relacionamento com seus *stakeholders*. Para fazer os consumidores e os demais públicos perceberem resíduos de valor em seus produtos e serviços será necessário compreender cada vez mais como se processa a relação entre organização-público e entre consumidor-fornecedor (ALBUQUERQUE, 2007).

Este estudo analisa o grau de relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de serviços de eventos em Goiânia – GO, avaliando se esse processo gera valor ao cliente final.

Para atingir o objetivo proposto foram estudados temas relacionados à cadeia de suprimentos, serviços, relacionamentos, valor para o cliente e eventos. Esses temas são teorias que sustentam o estudo propiciando subsídios para responder o questionamento que circunda esta pesquisa.

O estudo tem como objeto de pesquisa o setor de serviços em eventos na cidade de Goiânia, discutindo-se a necessidade de interligação dos diversos setores

que fazem parte da organização e realização de um evento, levantando o relacionamento como fator determinante para o sucesso desse segmento.

Goiânia¹ foi fundada em 1935. Hoje conta com 1,2 milhões de habitantes, tendo como base econômica o comércio, os serviços, as indústrias de alimentação e as confecções. Nos últimos anos um novo foco de desenvolvimento surge para alavancar ainda mais a economia local, o setor de eventos científicos e sociais, isso culmina na abertura de inúmeras empresas desse segmento.

De acordo a *International Congress and Convention Association (ICCA)*² os turistas que participam de congressos, convenções (eventos científicos) têm uma despesa média três vezes superior a de um turista comum, ou seja, para cada US\$ 100,00/dia gastos pelo turista de lazer, US\$ 300,00 são gastos pelos participantes de congressos, convenções e feiras. Na década de 90 aumenta o numero de participantes de eventos no Brasil, crescendo de 34 para 71 mil pessoas.

Soma-se a essa realidade que o turismo é o terceiro setor mais lucrativo da economia mundial. Dos 3,4 milhões de dólares gerados anualmente em todo o mundo pelo setor, 850 advém dos eventos, que segundo a organização Mundial do Turismo (OMT) uma taxa anual da ordem de 30%.

Além de sua importância econômica, a realização de eventos tem importância significativa para as cidades em geral, pois eles geram empregos diretos e indiretos, divulgam a cidade sede do acontecimento, reduz a sazonalidade abastecendo a infraestrutura durante a baixa estação, transforma a cidade sede em polo de debates técnicos/científicos ou sociais, geralmente com foco na mídia, favorece os habitantes da cidade sede com melhores condições para reciclagem profissional.

O estudo do relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos visa o crescimento desse em Goiânia, pois segundo a Associação Brasileira dos Organizadores de Eventos (ABOC)³, essa cidade está em 6º lugar entre as mais procuradas para a realização de eventos.

Goiânia também conta com três cursos superiores em eventos: na Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Goiás, Faculdade Cambury e Faculdade do Serviço de aprendizagem Comercial (SENAC), além de cursos de especialização em gestão

¹ Dados disponíveis: MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <www.turismo.gov.br> . Acesso em: 10 de mar. 2009, 14 horas.

² Dados disponíveis: ICAWORLD. Disponível em: <www.iccaworld.com>. Acesso em: 10 de mar. 2009, 18 horas.

³ Dados disponíveis: ABOC. Disponível em: <www.abeoc.org.br>. Acesso em: 10 de mar. 2009, 14h30mins.

de eventos, isso demonstra que o setor tem buscado aquisição de conhecimentos, crescimento e reconhecimento.

Esses dados confirmam a relevância do estudo, o qual foi avaliado empiricamente por meio de entrevistas semiestruturadas. A coleta de dados foi realizada entre os profissionais que integram a cadeia de suprimentos do setor de eventos de Goiânia, levantando o grau de relacionamento e como ele pode contribuir para agregar valor ao cliente final.

Por ser assim o estudo proposto serve de subsídios para outros trabalhos científicos, bem como para trabalhos práticos realizados pelos interessados no setor.

Para a pesquisadora, o interesse pelo estudo advém do fato de fazer parte da cadeia produtiva de eventos, enquanto organizadora de eventos, mas também por vivenciar diariamente os problemas relacionados ao baixo relacionamento colaborativo no setor.

O presente trabalho se divide em cinco sessões, sendo da primeira o entendimento inicial composto por introdução, pergunta problema e objetivos. Na segunda apresenta-se a fundamentação teórica na qual são abordados temas relevantes para o estudo como: Cadeia de suprimentos, gerenciamento da cadeia de suprimento, serviços, marketing de relacionamento, modelos de mensuração de relacionamento, em que foram estudadas as categorias utilizadas nos modelos de Wilson e Vlosky (1997) e Larentis e Slongo (2008). Arcabouço teórico que embasa a criação de categorias de análise a fim de estudar o setor de eventos. Também foram abordadas na fundamentação teórica as temáticas: valor para o cliente, eventos e mercado de eventos.

A terceira sessão compõe-se pela metodologia, na qual são apresentados os métodos utilizados na pesquisa. Essa se trata de um estudo de casos múltiplos, tipo exploratória, de natureza qualitativa, tendo como unidade de análise duas cadeias de suprimentos do setor de eventos. Os pesquisados são organizadores de eventos, fornecedores do segmento de eventos sociais, clientes contratantes e clientes participantes. Ressalta-se que denominam clientes contratantes aqueles que contratam os serviços para realizar o evento idealizado por eles, como o anfitrião. Já as pessoas convidadas para participar dos eventos foram denominados clientes participantes.

A quarta sessão compõe-se por dados e análise da pesquisa, os quais foram apresentados os relatos levantados por meio da entrevista, bem como o cruzamento entre as contribuições teóricas, dados relevantes e percepção da autora.

Finalmente, a quinta e última sessão se refere às considerações finais, pois apresenta-se um resumo de todos os pareceres do trabalho, juntamente com limitações identificadas mas também sugestões para pesquisas futuras.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Cada vez mais as empresas percebem a necessidade de interagir com o ambiente externo. Essa tendência exige das empresas novos posicionamentos em relação ao relacionamento com os membros da cadeia na qual estão inseridas. (OCHI, 2004).

Surge, portanto, a intenção de estudar os relacionamentos entre os membros de uma cadeia de suprimentos ao se perceber que o mercado globalizado exige mais das empresas. Atualmente o cliente tem acesso a informações de todos os processos pelo qual passam os produtos consumidos por ele, portanto quanto mais unificado, informado e leal forem os membros de um canal, mais forte ele serão perante o cliente. (ZEITHAML, BITNER, 2003).

Ressalta-se que uma cadeia produtiva estável, com bom relacionamento amadurece os serviços prestados proporcionando qualidade em todo processo até chegar ao cliente final, conseqüentemente agrega valor, diminui o amadorismo e a improvisação existente nesse segmento. Quanto melhor o relacionamento melhor será a realização do evento, conseqüentemente maior a satisfação do cliente.

Vislumbra-se mercado de eventos como um segmento em plena expansão por sua capacidade de propiciar empregos diretos e indiretos, assim como pelo seu retorno econômico. Como ressalta Zanella (2003), estima-se que cerca de 60% do fluxo turístico corresponde a viagens de lazer e 40% são deslocamentos para participação em eventos.

No segmento de eventos torna-se imprescindível a administração dos vários recursos inerentes ao acontecimento, esses são contratados anteriormente pelo cliente. Os diversos fornecedores são: decoração, *buffet*, fotografia, cenário, sonorização, hotéis, transporte, receptivo, dentre outros. Além disso, compreendem

segmentos independentes em sua função e interdependentes em sua execução (MARTIN, 2003).

Em função da cadeia de suprimentos sofrer modificações para cada tipo de evento o escolhido como foco para determinar a cadeia de suprimentos foram os eventos sociais, que visam celebração, comemoração de algo. Esse tipo de evento será caracterizado com mais veemência no decorrer do trabalho.

Dentro desse enfoque foi definido o problema de pesquisa, questionando: **“como o relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos pode agregar valor ao consumidor final?”**

1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral

Analisar o relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de eventos em Goiânia e identificar como ele pode agregar valor ao consumidor final.

Objetivos específicos

- Identificar os membros da cadeia de suprimentos de eventos em Goiânia e suas funções na cadeia;
- Levantar o grau de relacionamento existente entre os membros da cadeia;
- Identificar como o relacionamento pode gerar valor para o cliente final.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa se apoiou em quatro principais pilares teóricos: cadeia de suprimento, serviços, marketing de relacionamento e valor para o cliente. Elementos teóricos que sustentam tais conceitos são detalhados a seguir.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para Mentzer *et al.*, (2001) a cadeia de suprimento (CS) pode ser vista como o conjunto de três ou mais entidades diretamente envolvidas nos fluxos a montante ou a jusante de produtos, serviços, financeiro e de informação, desde a fonte de matéria-prima até o cliente final.

Segundo Poirier & Reiter (1997), uma cadeia de suprimentos (*supply chain*) é um sistema por meio do qual empresas e organizações entregam produtos e serviços a seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas.

A cadeia de suprimentos de acordo com Swaminathan, Smith e Sadeh (1996), pode ser definida como sendo uma rede de entidades de negócios autônomos ou semi-autônomos responsáveis coletivamente pelas atividades de compras, produção e distribuição associadas com uma ou mais famílias de produtos.

Pires (2004) descreve cadeia de suprimento como uma rede de companhias autônomas, ou semi-autônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final.

Para Bititci *et al.* (2005) cadeia de suprimento é uma cadeia de empresas individuais, composta pela relação entre clientes e fornecedores, que opera como uma empresa individual que tenta maximizar seus próprios objetivos e, dessa forma, sub-otimizando o desempenho total.

Os autores Pires (2004) e Bititci *et al.*(2005) compartilham ideias semelhantes em relação à cadeia de suprimentos, pontos de vista que representam com clareza a cadeia de suprimentos estudada no presente estudo.

Slack (1997) estabelece o conceito de cadeia de suprimentos, e define que ela trata o fluxo de materiais, o fluxo de informações e o fluxo financeiro, de uma forma global, integrando as cadeias produtivas dos fornecedores, da empresa, dos clientes e em alguns casos dos fornecedores dos fornecedores e dos clientes dos clientes.

Os conceitos acima são fundamentais para a compreensão de cadeia de suprimento, mas para ampliar o conhecimento em relação ao estudo faz-se necessário identificar alguns fatores gerais que estão presentes na maioria das cadeias de suprimentos seja de produtos ou serviços, segundo as considerações de Novais (2007).

- a) Garantir a rápida disponibilidade do produto e ou serviço nos segmentos do mercado;
- b) Intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto e ou serviço em questão;
- c) Buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento;
- d) Garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia;
- e) Garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes;
- f) Buscar de forma integrada e permanente, a redução de custo.

Tendo como base esses subsídios, pode-se destacar que uma Cadeia de Suprimento é dinâmica e envolve um fluxo constante de informações, produtos e recursos financeiros entre diferentes elos. Cada elo da cadeia de suprimento interage com outros elos da cadeia, afirmando a importância da informação e relacionamento entre os componentes.

Dentro da visão do *Supply Chain Management*, as cadeias de suprimentos podem desempenhar quatro funções básicas, segundo Dolan (1999) indução da demanda, satisfação da demanda, serviços, troca de informações (como descrito na figura 1).

Em primeiro lugar, as empresas da cadeia de suprimento precisam gerar ou induzir a demanda para seus produtos ou serviços. Em seguida, comercializá-los satisfazendo a demanda (os serviços, em especial os de pós venda vem em seguida) e finalmente a troca de informações ao longo da cadeia, incluindo os consumidores com o *feedback*.

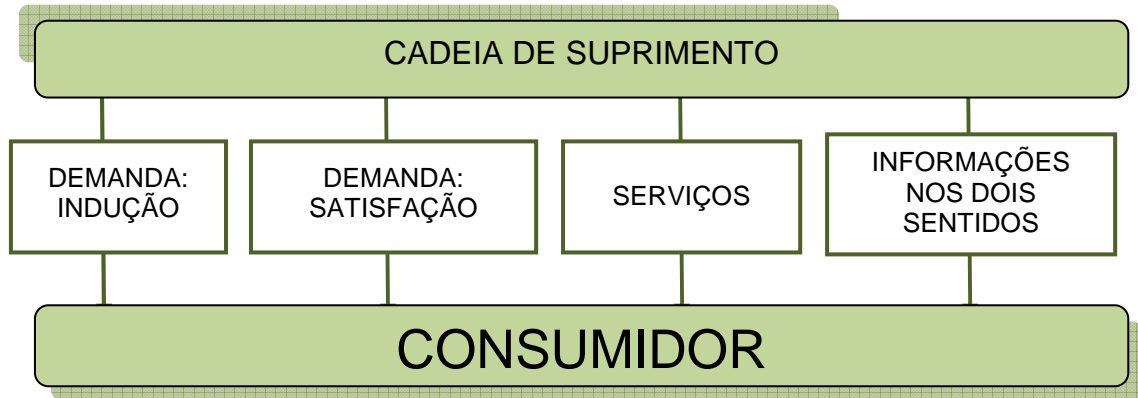


Figura 1 – cadeia de suprimentos
 Fonte: (NOVAIS, 2007, p.128)

Vale destacar que essas funções citadas se fazem presentes na cadeia de suprimentos do setor de eventos, objeto de estudo da presente pesquisa. Mas entre as funções citadas pelos autores Novais (2007), Dolan (1999), Brusttelo e Salgado (2006) serão destacados a Informação e o relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos.

Soma-se aos estudos acima os tipos de canais ou cadeias descritos por Novais (2007), como sendo:

- a) Canais verticais: onde o atacadista desconsolida lotes completos, de vários fabricantes, e vende os produtos em pequenos lotes aos varejistas. No entanto, o atacadista e o fabricante não têm acesso direto ao consumidor. É o varejista que interpreta as preferências do consumidor, as tendências da demanda e as necessidades de serviços.
- b) Canais híbridos: nesse tipo de estrutura, uma parte das funções ao longo do canal é executado em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia de suprimento, quebrando o esquema vertical rígido descrito anteriormente. O elemento da cadeia de suprimento que tem relacionamento direto com o cliente não é mais responsável por executar todas as funções do canal, então torna-se necessário grande transparência na troca de informações e parcerias duradouras. Um dos problemas dos canais híbridos é que alguns membros da cadeia trabalham também para outros canais concorrentes.
- c) Canais múltiplos: a principal característica deste é a utilização de mais de um canal de distribuição em função da diversidade de tipos de consumidor. Esse tipo de estruturação dos canais de distribuição melhora as condições globais de competitividade. Mas a grande preocupação é como fidelizar o cliente,

assim deve-se buscar uma ligação mais estável e mais duradoura entre seu estabelecimento e o consumidor.

Frente às teorias estudadas nesse tópico, destacam-se os conceitos de cadeia de suprimentos apresentados pelos autores Pires (2004) e Slack (1997), que apresentam em seus conceitos a cadeia de suprimentos como empresas individuais que devem atuar integradas com seus fornecedores e clientes. Visão esta que abre subsídios para levantar o estudo sobre relacionamento entre essas empresas.

É importante perceber que, assim como o fornecimento de produtos, os fornecedores também podem se organizar em uma verdadeira cadeia de fornecimentos de serviços. Nada exclui a possibilidade de que o fornecimento de serviços seja resultado da atuação coordenada de uma pluralidade de agentes, seja pela adoção de modernos meios de gestão empresarial, com terceirização de tarefas, ou pela implementação de diversos outros modos de associação, na qual por meio de esforços conjugados, fornecedores coloquem serviços à disposição de consumidores. A medida que os serviços ocupam cada vez mais espaço econômico, é natural que se estenda estudos sobre a cadeia de suprimentos desse setor. Vale destacar nesse sentido a opinião de Marques e Bessa (2007) que se refere à cadeia de suprimento como cadeia de fornecimento.

A cadeia de fornecimento é um fenômeno econômico de organização do modo de produção e distribuição, do modo de fornecimento de serviços complexos, envolvendo grande número de atares que unem esforços e atividades para uma finalidade comum, qual seja a de poder oferecer no mercado produtos e serviços para os consumidores [...]. O reflexo mais importante, o resultado mais destacável desta visualização da cadeia de fornecimento, do aparecimento plural de sujeitos fornecedores, é a solidariedade dentre os participantes da cadeia, mencionada nos art 18 e 20 do CDC e indiciada na expressão genérica 'fornecedor de serviços' do art. 14, caput, do CDC [...].

O objetivo principal de um estreitamento das relações com fornecedores é criar um relacionamento que garanta que o produto e ou serviço satisfaça às necessidades de adequação ao uso com um mínimo de inspeção de recebimento e ação corretiva (JURAN, 1992).

Segundo Juran (1992), existe uma série de atividades para o relacionamento cliente-fornecedor que deve ser seguida:

- a) Planejamento pré-contrato.
- b) Avaliação da aptidão do fornecedor.
- c) Seleção do fornecedor.
- d) Custo total de uma compra.
- e) Planejamento conjunto.
- f) Cooperação com fornecedor durante a execução de contrato.

A Figura 2, a seguir, mostra esquematicamente as definições a serem estabelecidas no relacionamento cliente-fornecedor.

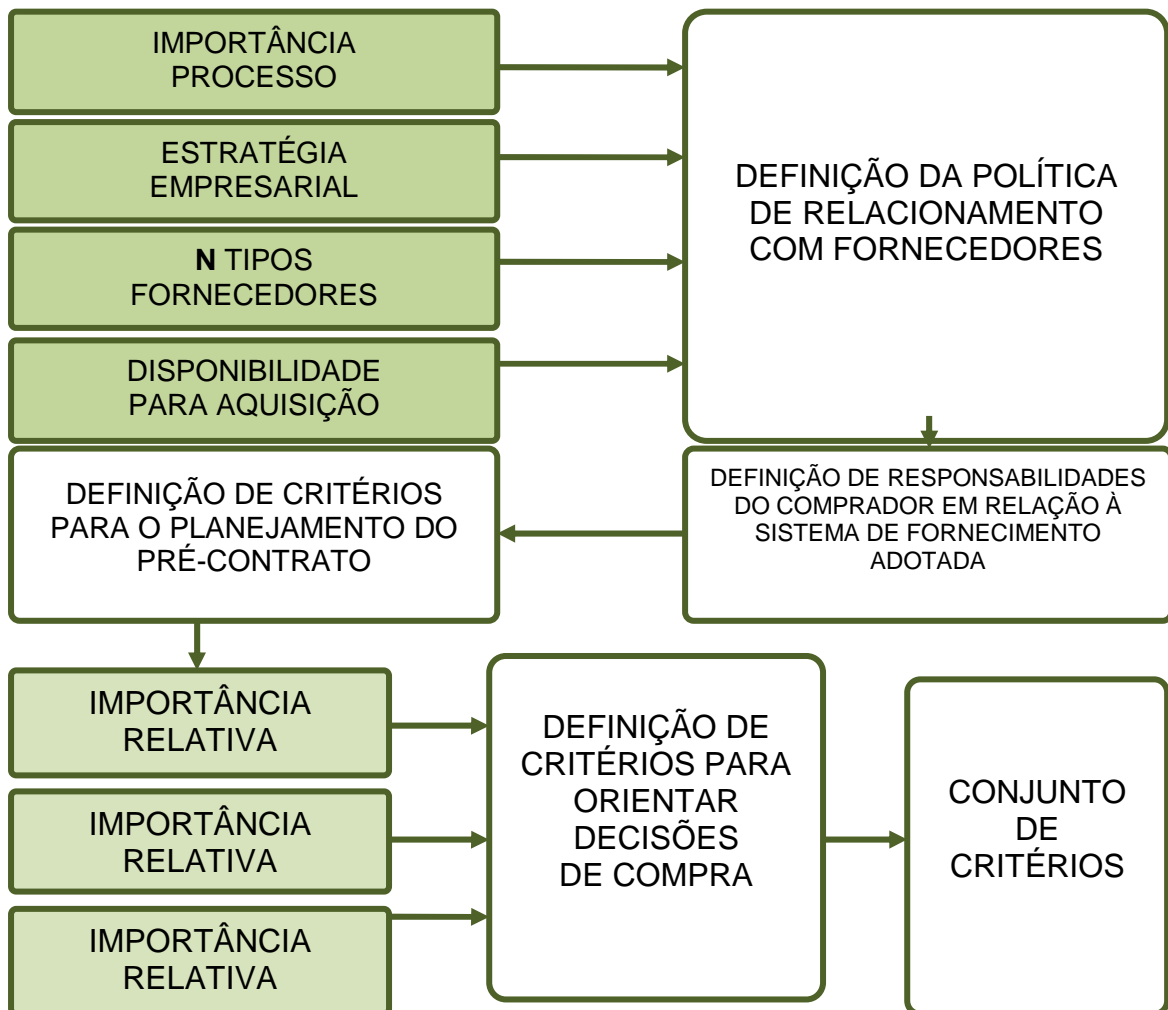


Figura 2 – Relacionamento cliente fornecedor
Fonte: (JURAN, 1992)

O modelo apresentado por Juran (1992) se destaca por mostrar semelhança com o setor de eventos tendo em vista que o planejamento de um evento segundo Martin (2003) se divide em três etapas: pré-evento (onde são feitos os primeiros contatos com os fornecedores, orçamentos, negociação, fechamento de contratos).

Essa etapa se encaixaria segundo modelo de Juran (1992), no Planejamento pré-contrato, Avaliação da aptidão do fornecedor, Seleção do fornecedor, Custo total de uma compra. A segunda etapa de acordo com Martin (2003) é o trans evento (etapa do planejamento minucioso, detalhes, plantas do evento, verificação da montagem, pagamentos, e execução). Essa etapa se encaixa, segundo o modelo de Juran (1992), no Planejamento conjunto, cooperação com fornecedor durante a execução de contrato. A terceira etapa é o pós-evento (na qual se avalia os pontos positivos e negativos do evento, faz-se relatórios, envia cartas de agradecimentos etc.). Essa etapa não se encontra no modelo apresentado pelo autor Juran (1992), mas apresenta características importantes no processo de relacionamento entre os membros da cadeia.

No segmento de eventos é necessária a administração dos vários recursos inerentes ao acontecimento, que são contratados anteriormente pelo cliente. Os diversos fornecedores são classificados de acordo com a tipologia do evento podendo ser desde empresas de decoração, *buffet*, fotografia, cenário, sonorização, até hotéis, transporte, receptivo, dentre outros. Estes compreendem segmentos independentes em sua função e interdependentes em sua execução (MARTIN 2003).

Em relação à realização de eventos, os integrantes da cadeia de suprimentos, que são os prestadores de serviços, deveriam atuar como segmentos integrados, tendo como base o conceito de Teoria Geral de Sistemas⁴ (TGS), no qual a soma das partes, não pode ser menos ou igual ao todo. O todo é maior que as partes (CHURCHMAN, 1972).

Diante das teorias estudadas pode-se destacar as principais características de uma cadeia de suprimentos, apresentadas no quadro 1.

⁴ Conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. (OLIVEIRA, 2001).

CARACTERÍSTICAS	CONCEITO	AUTOR
COMPANHIAS AUTÔNOMAS OU SEMI-AUTÔNOMAS	Cadeia de suprimento pode ser considerada uma rede de companhias autônomas, ou semi-autônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final.	Pires (2004)
ENVOLVE FLUXO DE MATERIAIS E INFORMAÇÕES	A cadeia de suprimentos trata-se do fluxo de materiais, o fluxo de informações e o fluxo financeiro, de uma forma global, integrando as cadeias produtivas dos fornecedores, da empresa, dos clientes e em alguns casos dos fornecedores dos fornecedores e dos clientes dos clientes.	Slack (1997)
ENVOLVE ATIVIDADES DESDE A FONTE DA MATÉRIA PRIMA ATÉ O CLIENTE FINAL	A cadeia de suprimento (CS) pode ser vista como o conjunto de três ou mais entidades diretamente envolvidas nos fluxos à montante ou à jusante de produtos, serviços, financeiro e de informação, desde a fonte de matéria-prima até o cliente final.	Mentezer et AL., (2001)
REDE DE ORGANIZAÇÕES INTERLIGADAS	Uma cadeia de suprimentos (<i>supply chain</i>) é um sistema por meio do qual empresas e organizações entregam produtos e serviços a seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas.	Poirier & Reiter (1997)

Quadro 1 – Principais características da cadeia de suprimentos
Fonte: autora.

2.1.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

É patente que os mercados estão se tornando cada vez mais globais, e a integração no meio empresarial se apresenta no âmbito da cadeia de suprimento. As empresas não vivem isoladamente e seu sucesso não depende somente do meio interno, a qualidade e a eficiência estão cada vez mais ligadas à gestão da cadeia de suprimentos.

Fleury e Fleury (2003, p. 129) ressaltam que: “Uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. A competitividade é e será cada vez mais relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas”.

Gerenciar a cadeia de suprimentos é gerenciar os processos que envolvem os parceiros ao longo do canal, no sentido de gerar valor para o cliente e seus *stakeholders*.

“Nenhuma operação produtiva ou parte dela existe isoladamente, ou seja, todas as operações fazem parte de uma rede maior, interconectada com outras operações” (SLACK; CHAMBERS; OHNSTON, 2002, p.25). Essa rede inclui os fornecedores e os clientes, ou seja, trata-se do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos - *Supply Chain Management* (SCM).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) pressupõe, fundamentalmente, que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais por meio de posicionamentos (como fornecedores e como clientes) nas cadeias produtivas em que se inserem (PIRES, 1998). De maneira geral, a SCM busca intensificar, somar e amplificar os benefícios de uma gestão integrada da cadeia de suprimentos. Assim, as estratégias e as decisões deixam de ser formuladas e firmadas sob a perspectiva de uma única empresa e passam a fazer parte da cadeia produtiva como um todo.

Segundo Mentzer *et al.* (2001), para que possa ser implementada a gestão da cadeia de suprimentos é necessária a existência de uma filosofia compartilhada por todas as empresas constituintes, compreendendo um conjunto de valores, crenças e ferramentas que permitam o reconhecimento das implicações sistêmicas e estratégicas das atividades envolvidas na administração dos fluxos compreendidos (MENTZER *et al.*, 2001; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Assim, a gestão da cadeia de suprimentos se refere à integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso (BALLOU *et al.* 2000). O fluxo de produtos segue em direção aos consumidores e o de informação parte dos consumidores até chegar ao alcance dos fornecedores (BOWERSOX; CLOSS, 2001). O objetivo é que cada membro desempenhe as tarefas relacionadas à sua competência central, evite desperdícios e funções duplicadas e facilite o gerenciamento holístico que permite aproveitar as sinergias produzidas (POIRIER, 2001).

Vale destacar que o sucesso do gerenciamento da cadeia de suprimentos também se deve ao comando da cadeia.

Quando um canal é conduzido por um comandante eficiente, é possível aos participantes compreender, talvez pela primeira vez, a alavanca que estimula seus parceiros em todos os níveis da estrutura. Como resultado, todos são melhor aparelhados para o intercâmbio de idéias e esforços necessários à criação de uma proposição de valor que seja tão atraente

quanto possível aos clientes e aos vários elementos que integram o canal. (RANGAR, 2008 p. 25)

Comando segundo o autor significa orientar e conduzir constantemente mudanças no planejamento e na administração do canal, a fim de alinhá-lo às necessidades dos clientes e ao mesmo tempo otimizar lucros de todos os parceiros. “Um comandante de canal competente deve considerar o canal da perspectiva do cliente e, ciente disso, defender mudanças junto a todos os participantes, transformando entidades discrepantes em parceiros com um objetivo comum” (RANGAR, 2008, p.25).

Nesse trabalho será considerado que o comandante ou líder da cadeia produtiva estudada no setor de eventos é o organizador de eventos, pois a ele cabe a função de administrar todas as etapas de execução de um evento, bem como fazer um elo entre empresas fornecedoras e clientes, características estas apresentadas por Rangar (2008) como a de um líder de canal.

No setor de serviços a definição do comando de canal é ainda mais significativa já que o produto em sua maioria é intangível e sua qualidade depende quase exclusivamente do trabalho humano, por tanto um comando eficiente com uma comunicação constante entre os membros da cadeia é primordial para a qualidade do produto final.

Davis *et al.*, (1999) apresenta alguns fatores que indicam a eficiência no gerenciamento da cadeia de suprimentos. Reduzir o número de fornecedores, aumentar a competitividade, compartilhar para reduzir riscos, utilizar a tecnologia, ter *design* colaborativo e produção colaborativa são pontos que vão impactar no sucesso da cadeia de suprimentos da empresa (DAVIS *et al.*, 1999)

- Reduzido número de fornecedores

Algumas companhias têm reduzido significativamente o número de fornecedores. Os administradores acreditam que estabelecer um relacionamento duradouro com apenas poucos fornecedores, porém confiáveis, é muito mais importante do que trabalhar com vários fornecedores para cada item.

- Aumento da competitividade

Nos dias de hoje, com o mercado global, as companhias não estão somente se relacionando com parceiros nacionais mas também com empresas no mercado internacional. Desenvolver parceiros internacionais proporciona uma maior

competitividade para essas companhias, podendo assim compartilhar novas tecnologias e experiências.

- **Compartilhando para reduzir riscos**

Outro ponto que devemos levar em consideração é a necessidade que as empresas estão tendo em compartilhar os riscos com seus fornecedores (Davis *et al*, 1999). Por muitos anos as companhias se conectavam com seus fornecedores, distribuidores e clientes por uma série de eventos inflexíveis que de alguma maneira conseguiam ter seus produtos produzidos (PENDER, 2001). Mas, cada vez mais, o ciclo de vida dos produtos diminui, e a necessidade de lançar novas tecnologias e melhores serviços aos clientes aumenta, trazendo assim a necessidade do desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e serviços. Sabe-se que novos desenvolvimentos acarretam novos custos e riscos para a empresa, e, como vimos, a necessidade de novos desenvolvimentos cresce cada vez mais e o tempo de lançamento entre novos produtos está cada vez menor. Assim muitas empresas não vão poder mais absorver sozinhas os custos e os riscos. Portanto as companhias estão deparando com a necessidade de compartilhar os custos e os riscos com seus fornecedores (Davis *et al*, 1999).

- **Tecnologia**

A tecnologia tem um significativo impacto na cadeia de suprimentos. Ela proporciona uma ligação direta e rápida entre a empresa e os seus fornecedores e clientes. Facilitando e agilizando todo o processo de comunicação entre os pontos da cadeia (PENDER, 2001).

- ***Design* colaborativo**

Um processo de *design* colaborativo é baseado em trabalhar em conjunto com vários parceiros, incluindo produção, fornecedores, e clientes. Todos devem estar envolvidos no processo de *design*. A estratégia do *design* voltado para o consumidor deve usar dados coletados do comportamento do cliente os quais ajudam a guiar o processo de *design*.

- Produção colaborativa

Integração colaborativa ocorre quando os parceiros trabalham para promover uma mudança ou solucionar um problema. Integração primeiramente requer um pacote de ferramentas que facilita a comunicação entre a companhia, o fornecedor e o cliente na cadeia de suprimento. Portanto, dentro da cadeia os fornecedores, os distribuidores e os clientes podem trabalhar juntos para promover mudanças e também solucionar problemas.

Aborda-se, no próximo tópico, um estudo sobre serviços que compreende ao setor objeto da presente pesquisa.

2.2 SERVIÇOS

Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. O serviço pode ser um fator chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico (ALBRECHT, 1992; COBRA & RANGEL apud CARDOSO, 1995; HESKETT *et al.*, 1997; GIANESI & CORRÊA, 1996; SLOGO, 1994). Em geral, os autores citados definem serviços como a oferta consistente de utilidade de tempo e lugar. Outras concepções associam ao produto do sistema logístico de uma empresa, bem como à distribuição de seu composto de marketing. De outro lado, descreve-se o caráter eminentemente estratégico, cujo papel é o de agregar valor ao uso, o que significa que o produto ganha maior valor aos olhos do cliente na medida em que o serviço adiciona valor ao produto em si (ALBRECHT, 1992).

Zeithaml (1996, p.5) apresenta serviços como atos, processos e o desempenho de ações. Já Gronroos (1990, p. 27) define serviços como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços, recursos físicos ou bens e sistemas do fornecedor de serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

Segundo pesquisa Anual de Serviços – Produtos e Serviços 2004 – 2005 do IBGE⁵. Atualmente, o setor de serviços compreende um terço do comércio mundial,

⁵ IBGE. Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Serviços e Comércio. **Pesquisa anual de serviços** – pesquisa realizada e divulgada em 2004 e 2005. Disponível em: <www.ibge.com.br/>. Acesso em: 10 mar. 2010,14:30h.

sendo a área de maior crescimento econômico. Devido ao alcance da definição do que é serviço, adicionada à grande probabilidade lucrativa que as companhias registram com sua contratação. Ele gera, aproximadamente, 11 milhões de empregos, correspondendo a 16% do total dos trabalhadores do setor privado: um a cada três empregos gerados na última década foi em empresas de terceirização de serviços.

A mesma pesquisa revela que, em 2005, as telecomunicações geraram 67,1% da receita dos serviços de informação e o conjunto das atividades de informática, 19,9% a televisão aberta liderava o segmento de serviços audiovisuais, gerando 47,3% da sua receita e 85,3% da receita dos serviços de campanhas publicitárias vieram de clientes no setor privado. Ressalta-se que o setor de eventos objeto de estudo, quando se trata de empresas, está inserido nos orçamentos dos departamentos de marketing e publicidade.

A figura abaixo apresenta uma divisão dos serviços por áreas ou segmentações, na qual pode-se destacar o setor estudado na presente pesquisa, o de eventos, as áreas de serviços pessoais (nas quais se encontram os eventos sociais) e a área de serviços de apoio aos negócios, onde na consultoria e propaganda inclui-se os eventos empresariais.

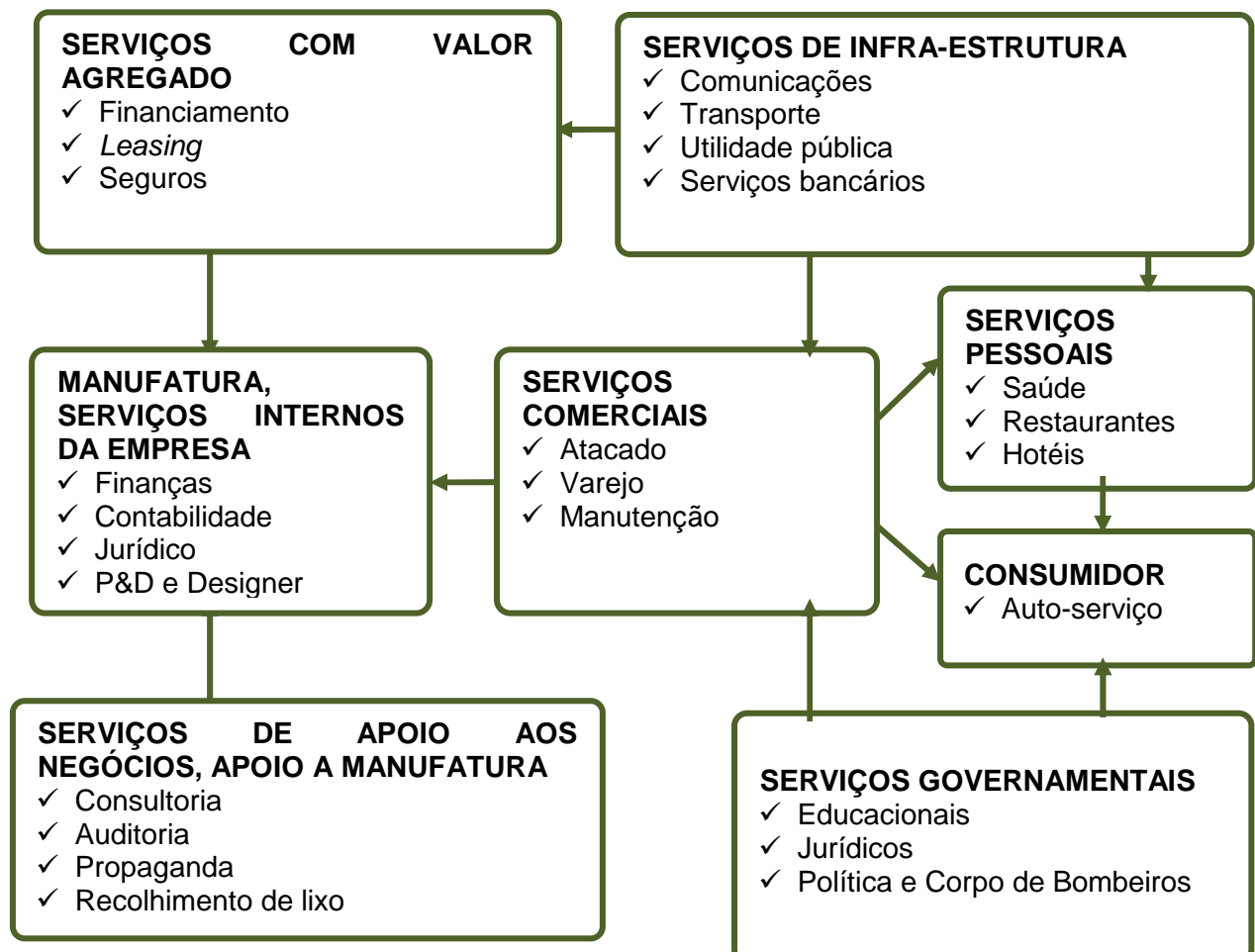




Figura 3 – Divisão do setor de serviços.

Fonte: (GUILLE, 1988, p. 214.)

Conforme Zeithaml e Bitner (2003), considerando que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços nunca serão exatamente desempenhados de forma igual. A consequência é que a qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e consomem. E o segredo do serviço é conseguir, respeitando-se a variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam uma performance adequada ao serviço. O difícil não é ser excelente um dia, mas conservar a excelência todos os dias.

Os autores ressaltam que enquanto a indústria tende à automação, à especialização do trabalho, reduzindo a participação humana, o setor de serviços não consegue facilmente dispensar o elemento humano. Para grande parte das empresas de serviço o único ativo disponível são as pessoas que compõem a empresa, sua inteligência e seu conhecimento. No setor estudado, de eventos os serviços, não podem ser corrigidos ou refeitos, pois eles são consumidos na hora de sua execução. Para Churchill e Peter (2003), os serviços são perecíveis, pois se um serviço não for usado quando oferecido, não pode mais ser utilizado. Daí a importância de se estabelecer padrões mínimos que garantam o sucesso, como descrito por Zeithaml e Bitner (2003). Mas para que isso ocorra é necessário uma qualidade no relacionamento entre todos os envolvidos no serviço, devido à dependência do elemento humano e por ser perecível e intangível.

Heskett *et al.* (1997) propõem a Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucros. A partir desse vetor, a visão estratégica de serviços capacita a empresa a desenvolver competências, produtividade e serviços distintivos (gerando um menor custo relativo) e a ofertar um valor superior aos seus compradores, o que deve resultar em maior satisfação (valor para o cliente). O resultado dessa proposta é a geração de lucros para a empresa por meio da satisfação e da lealdade, o que gera situações de recompra e de uma oferta de valor superior, produzida a partir das competências geradas, sem que se necessite uma estrutura de custos elevados.

Gummesson (1995 apud VARGO; LUSCH, 2008) expressa que os clientes não compram bens ou serviços: eles compram ofertas de prestação de

serviços que criam valor. A importância está em ver o serviço a partir de uma perspectiva dos clientes.

Vargo e Lusch (2004) apresentam três características sobre o setor de serviços: 1º as mercadorias são mecanismos de prestação de serviços; 2º cultura do consumo, 3º a definição do próprio serviço (VARGO; LUSCH, 2006, p. 4) as pessoas não compram objetos, mas compram performances.

Conclui-se pelos dos pensamentos dos autores Heskett, Vargo e Lusch (2006) que para gerar um serviço de qualidade, ou agregar valor a um produto ou mesmo serviço, é necessário se interagir com o cliente, saber suas expectativas. Mas essa interação depende da satisfação e da lealdade, não só dos clientes, mas de toda cadeia. Isso demonstra a importância do relacionamento entre todos os envolvidos no setor.

O setor de serviços proporciona um maior envolvimento e interação entre empresas e clientes do que as empresa de bens de consumo tangíveis pela forma de contato e facilidade de comunicação e cooperação entre as partes.

O envolvimento entre empresas e clientes pode ser explicado pelas características descritas abaixo sobre o setor de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2000).

- Intangibilidade: os serviços não podem ser vistos, provados ou sentidos antes de serem comprados, sendo assim o cliente não pode saber o resultado antes de usufruir do serviço. Levitt (1981) apresentou a mesma ideia afirmando que os clientes compram, essencialmente, promessas de satisfação (de seus desejos e necessidades).
- Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.
- Variabilidade: como os serviços dependem de quem os executa e de onde são prestados, estão sujeitos a variações de qualidade;
- Perecibilidade: ao contrário dos produtos físicos ou tangíveis, os serviços não podem ser estocados.

Essas características unidas fazem com que o cliente forme sua opinião em relação à empresa com mais facilidade em função do relacionamento direto que acaba mantendo com ela. Essa análise permite verificar o porquê de Gronroos (1991) apontar o marketing de Relacionamento como a estratégia mais adequada para empresas de serviços, como apresenta a figura 4:

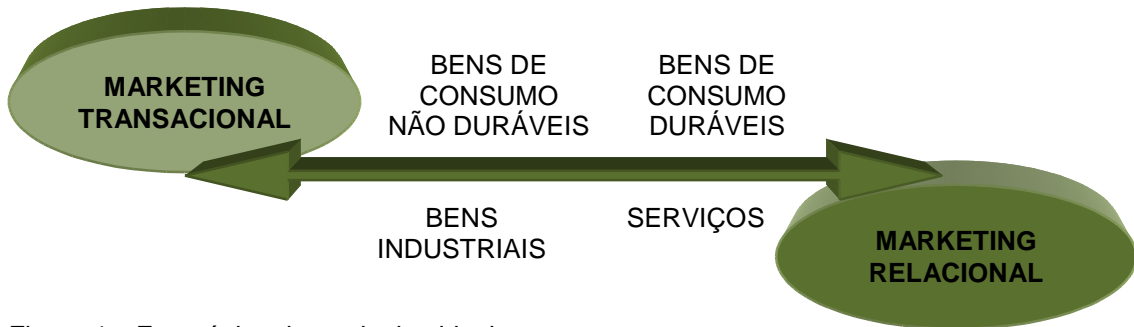


Figura 4 – Estratégias de marketing ideais para as empresas.
Fonte: (GRONROOS, 1991).

É interessante observar que a venda de serviços é justamente o tipo de negócio mais adequado à utilização do marketing de relacionamento. Entre as mais variadas formas de prestação de serviços também existem níveis de interatividade diferentes entre empresas, fornecedores e clientes.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

“O *Marketing* de relacionamento procura servir-se de uma interação direta e do aprendizado com o cliente para agregar o valor que ele deseja ou espera, partilhando os benefícios mútuos gerados por meio de um relacionamento permanente”. (OCHI, 2004, p.30).

Claro (2004) ressalta que as mudanças na forma de se relacionar vêm se alterando na mesma cadência que a teoria de marketing. No começo do século XX, o marketing era basicamente orientado para a produção. As empresas daquela época sabiam que os produtos produzidos seriam vendidos, independente dos atributos do produto ou das necessidades dos consumidores. Com o amadurecimento do conceito de marketing, gestores e acadêmicos começaram a dar importância ao marketing de relacionamento. Existe sem dúvida uma série de fatores que levou esse tema ao centro das atenções como a propagação dos sistemas de informação, expansão do setor de serviços, mudança na natureza da competição, satisfação do cliente ao longo termo e a formação de rede de negócios.

Dentre os fatores citados acima se destaca a expansão do setor de serviços, no qual Claro (2004) ressalta que com a expansão dos serviços, profissionais de marketing começaram a prestar mais atenção ao lado *soft* da interação com seus clientes. Muitas empresas perceberam que ter um excelente produto, processos impecáveis e o melhor preço não são o suficiente. Isso porque talvez grande parte das decisões dos clientes de continuar a lidar com uma empresa é relacionada ao fato de como eles são tratados ou como eles se sentem fazendo negócios com a empresa. Com o avanço em serviços os profissionais responsáveis por relacionamentos puderam desenvolver uma visão holística de como o marketing contribui para se atingir a satisfação dos clientes na sua plenitude do termo.

As citações acima se direcionam ao relacionamento B2C, no qual se destacam a relação entre empresa e cliente.

Madruca (2004) também analisa o relacionamento B2C e ressalta que o Marketing de relacionamento tem como objetivo, um processo contínuo no qual o cliente tenta ser compreendido nas suas necessidades e assim valores individualizados e relacionamentos duradouros passam a ser criados. O relacionamento está além da simples venda ou repetição da compra pelo mesmo produto no mesmo estabelecimento. Sabe-se que manter um cliente no portfólio da empresa é menos oneroso, e apresenta sinais de estabilidade para a empresa.

Ferreira & Sganzerlla (2000) destacam que o Marketing de relacionamento se apóia na interação existente em todos os serviços prestados aos clientes. Um meio de relacionamento entre a produção e o consumo deve promover a interação, para que, após a entrega de um produto ou serviço, novas vendas sejam viabilizadas. Daí a importância da interatividade entre “empresa e empresa” e “empresa e cliente”.

Barnes (2002) defende que existem outros quatro conceitos que devem ser considerados tão seriamente quanto os 4 P's de marketing (produto, preço, praça, promoção) ou Mix de Marketing. Esses conceitos representam uma visão atual do Marketing de relacionamento.

O autor propõe o modelo dos 4 R's que se referem ao relacionamento, retenção, referência e recuperação. Essa nova abordagem permite estabelecer um programa de Marketing mais efetivo. Essa visão requer que a empresa entenda que o sucesso acontece há longo prazo aumentando o valor do cliente.

Retenção significa manter os clientes que a empresa deseja por meio de um trabalho diferenciado que exceda as expectativas deles. A retenção custa bem

menos que a aquisição de novos clientes. O foco deve estar na retenção voluntária por meio de ações de retenção de clientes, não baseadas na falta de alternativa ou pelo fato de serem presos a um programa de premiação. A estratégia de programas de premiação apresenta-se muito pobre e contribui pouco para o sucesso no relacionamento em longo prazo. Muitas vezes tal estratégia resulta no oposto do esperado. Assim que um cliente em um relacionamento tem a chance de abandonar a empresa, ele irá quebrar a continuidade do relacionamento e transferir seus negócios para outra empresa. Portanto, retenção é resultado de um conjunto de ações continuadas e monitoradas as quais os clientes percebem mais valor que o obtido em um relacionamento alternativo (BARNES, 2002).

Relacionamento existe quando o cliente voluntariamente, dispõe a trabalhar com a empresa por um período longo de tempo e continua entusiasmado por causa da maneira como é tratado. Construir relacionamentos significa estar próximo dos clientes em uma tentativa de entender e servi-los bem podendo ir além da suas expectativas. A natureza do relacionamento requer confiança e os elementos que alimentam a confiança são: comprometimento, comunicação e entendimento. E por essa razão, é necessário atribuir o mesmo caráter de prioridade a que atribuímos a outros aspectos do negócio (BARNES, 2002).

A referência diz respeito ao poderoso efeito da propagação de uma satisfação resultante de um trabalho bem feito com um cliente específico. Lembre-se que a impressão deixada por cliente satisfeito, levará outros a se tornarem clientes. Quando os clientes estão completamente satisfeitos com um serviço ou produto, eles estarão mais propensos a disseminar a notícia. As pessoas têm a tendência de realizar algo que foi altamente recomendada por aqueles que elas confiam, amigos ou familiares. Os clientes irão voltar como também irão trazer amigos e influenciar muito outros (BARNES, 2002).

A recuperação de um cliente que recebeu um tratamento fraco deve ser parte da administração de uma carteira de clientes. Obviamente que falhas acontecem e sempre existirá a necessidade de recuperar clientes. Esse é um aspecto dos negócios, porque nenhuma empresa é impecável. O imprevisível irá destruir o que foi de melhor feito e planejado. Entretanto, erros podem se tornar oportunidades de impressionar o cliente e recuperar a lealdade dele. O fato não é só de recuperar o cliente, mas mostrar para ele que é importante dentro do contexto da empresa. Esse restabelecimento possibilita a lealdade ao comprometimento do cliente. Também

apresentam ao futuro cliente (*prospect*) o empenho da empresa com a sua satisfação (BARNES, 2002).

Os conceitos apresentados sobre os 4 Rs se aplicam também ao objeto de estudo da presente pesquisa. A cadeia de suprimentos do setor de serviços, tendo em vista que relacionamento, retenção, referência e recuperação são fatores presentes no que tange ao ambiente dos membros de uma cadeia de suprimentos.

Segundo Don Peppers (2005) os relacionamentos permitem que as empresas explorem ao máximo seus conhecimentos sobre seus fornecedores e clientes, que antes não eram imaginadas. É importante conhecer e entender essa nova ferramenta que auxiliará no entendimento e na aplicação dentro das empresas.

Durante algum tempo, o marketing de relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia apenas às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

Entretanto, mais recentemente, alerta-se para outros relacionamentos relevantes à oferta de valor aos clientes. Segundo essa visão mais ampla, que é comungada por McKenna (1992), Vavra (1993), Bretzke (2000) e Berry (1995) o Marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação do cliente, tais como:

- a) Relacionamento com fornecedores de bens e serviços.
- b) Relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo, sindicatos, vizinhança).
- c) Relacionamentos internos (unidade de negócios, áreas funcionais, empregados).
- d) Relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).

A visão dos autores citada acima apresenta o relacionamento B2B, o qual destaca a relação entre empresas, reforçando assim a intenção da pesquisa em estudar o marketing de relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos do setor de serviços, ou seja entre empresas parceiras.

Claro (2004) apresenta mais uma vertente do marketing de relações, na qual afirma a importância das empresas saberem diferenciar relacionamento de transação. Só assim as organizações entenderão que clientes e parceiros são ativos de longo prazo e se adotam uma atitude de construção de relacionamentos e não de

transação, os resultados tornam-se mais duradouros e eficientes. Existem várias diferenças entre transação e relacionamento que são descritas no quadro a seguir.

CONTRASTE ENTRE RELACIONAMENTO E TRANSAÇÃO		
ELEMENTOS CHAVE	CARACTERÍSTICAS	
	TRANSAÇÃO	RELACIONAMENTO
BASE NORMATIVA	Impessoal	Bilateral
CLIMA ORGANIZACIONAL	Suspeito	Colaborativo e aberto
INFORMAÇÃO	Vaga, dispersa e orientada para preço	Compartilhamento entre parceiros, rede de relacionamentos
BASE DA GOVERNANÇA	Forças de mercado (preço)	Ações conjuntas (Relacionismo)
- Método de resolução de problemas	Barganha	Flexibilidade e resolução de problemas
- Método de entendimento mútuo	Preço	Planejamento conjunto
INVESTIMENTOS ESPECÍFICOS	Baixo	Médio para alto
- Abordagem para os recursos	Independente	Interdependência (complementaridades)
- Custo de saída	Baixo	Médio
CONFIANÇA ENTRE PARTES	Baixo – praticamente inexistente	Médio para alto
ORIENTAÇÃO PARA O TEMPO	Discreto	Longo prazo

Quadro 2 – Contraste entre transação e relacionamento.
Fonte: (CLARO, 2004, p. 14)

Para que o Marketing de Relacionamento tenha êxito na implantação dentro das empresas, Madrugá (2004) apresenta o desenvolvimento de seis funções essenciais no processo:

1. Elaboração conjunta de nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros. A empresa deseja e age de forma integrada na busca da excelência no relacionamento interno e externo.
2. Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida. Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização.
3. Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes. As trocas relacionais de sucesso e as estratégias são inúmeras, claras e focadas.

4. Implementação de ações táticas com o foco no relacionamento colaborativo com clientes. Elas são apoiadas por uma infra-estrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente.

5. Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato. A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços.

6. Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores. A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contato com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados e encorajados e motivados. (MADRUGA, 2004, p. 22)

Como pode ser visto pelos seis pontos demonstrados por Madruga (2004), o relacionamento é uma maneira sofisticada de interagir com os clientes e parceiros. Que por sua vez permite a empresa satisfazer as necessidades dos clientes e de seus fornecedores, agregando valor aos produtos e serviços.

Os autores Barnes (2002) e Madruga (2004) possuem pontos em comum sobre marketing de relacionamento que por sua vez devem ser aplicados com uma visão de ter ativos a longo prazo, com a consciência de que esses relacionamentos devem ser sempre monitorados e revistos, gerando constantemente um compromisso entre as partes.

Morgan e Hunt (1994, p. 23) definem compromisso como uma troca entre os parceiros que acreditam que uma relação contínua com o outro é tão importante como uma regra sustentada no máximo de esforços, isto é, a parte comprometida acredita no valor da relação e trabalha para garantir que isto seja mantido por tempo indeterminado.

Claro (2004 p. 13) ressalta que a confiança é o elemento essencial para o relacionamento.

Confiança pode ser entendida como a segurança de que o parceiro realizará aquilo que é desejável, ao invés do que é temido. Em relacionamentos as partes acreditam que a palavra, promessa ou declaração será cumprida assim como esperado. A confiança pode ser alimentada por uma série de ações e estratégia da empresa, a reputação e o comprometimento da empresa, assim como da natureza interpessoal dos relacionamentos. Portanto, o comportamento, caráter, personalidade, princípios e valores dos indivíduos envolvidos no relacionamento afetam a confiança.

Outro autor que, identificou construtos relativos ao marketing de relacionamento é Ganesan (1994). Ele apontou dois fatores fundamentais que

direcionam a relação, entre empresas: a dependência mútua e a confiança entre as partes envolvidas:

- a) Confiança: é a vontade que uma das partes possui em acreditar nas atitudes que o parceiro terá perante o processo de troca.
- b) Dependência: é a necessidade que uma das partes tem de manter a relação com a outra para alcançar metas desejadas. Sendo que a dependência se torna crescente quando: os resultados obtidos são importantes e o valor e a magnitude da relação são altos; os resultados obtidos ultrapassam os resultados apresentados por qualquer outra opção; e, existem poucas fontes alternativas ou fontes potenciais de troca.

Por meio de tais definições, pode-se compreender que o marketing de relacionamento é um instrumento pelo qual a empresa tem que investir na sua relação com seus clientes e fornecedores, dotar-se de maiores conhecimentos a respeito de suas necessidades, desejos e expectativas e fazer com que, por meio destas informações, a empresa seja capaz de torná-los parceiros de suas atividades e perceber em seus clientes o motivo principal do desempenho de suas atividades, ou seja, o centro de suas atenções.

Os autores Sheth e Parvatiyar (apud SLONGO; LIBERALI, 2000) afirmam que gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos, ainda que o *marketing* de relacionamentos esteja baseado também em outros aspectos, como a construção de redes e o estabelecimento de acordo com alianças e parcerias estratégicas e compromisso.

O fato é que o serviço faz parte de toda relação entre empresa e consumidor. Onde há produtos, há serviços e, naturalmente, relacionamento. As empresas prestadoras de serviços necessitam de estar muito atentas às demandas dos clientes, em como estes percebem os serviços prestados, na relação dos funcionários, no atendimento interno e externo e na qualidade da participação de fornecedores e terceiros. Sendo assim, o serviço direto ou vinculado a entrega de um produto é o próprio canal de relacionamento entre empresa e cliente. Considera-se como objetivo final de todo o relacionamento a satisfação dos clientes, obtida pela da criação de valor.

Diante dos estudos e considerações dos diversos autores sobre marketing de relacionamento pode-se levantar alguns elementos essenciais para o seu sucesso entre empresas, no quadro 3:

ELEMENTOS	CONCEITO	AUTOR
INTERAÇÃO	Ferreira & Sganzerlla (2000) destacam que o Marketing de Relacionamento se apóia na interação existente em todos os serviços prestados aos clientes. Um meio de relacionamento entre a produção e o consumo deve promover a interação, para que, após a entrega de um produto ou serviço, novas vendas sejam viabilizadas.	Ferreira & Sganzerlla (2000)
CONFIANÇA	Confiança pode ser entendida como a segurança de que o parceiro realizará aquilo que é desejável, ao invés do que é temido. Em relacionamentos as partes acreditam que a palavra, promessa ou declaração será cumprida assim como esperado. A confiança pode ser alimentada por uma série de ações e estratégia da empresa, a reputação e o comprometimento da empresa, assim como da natureza interpessoal dos relacionamentos. Portanto, o comportamento, caráter, personalidade, princípios e valores dos indivíduos envolvidos no relacionamento afetam a confiança.	Claro (2004 p.13)
SATISFAÇÃO	O Marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação do cliente.	McKenna (1992), Vavra (1993), Bretzke (2000) e Berry (1995)
DEPENDÊNCIA	É a necessidade que uma das partes tem de manter a relação com a outra para alcançar metas desejadas.	Ganesan (1994)

Quadro 3 – Elementos relacionados ao marketing de relacionamento

Fonte: autora

2.4 MOTIVAÇÕES PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Uma vez sedimentados os conceitos de marketing de relacionamento, é necessário compreender as razões que levam as organizações a buscar trocas relacionais com os clientes e fornecedores. Madhavan *et al.* (1994) detiveram-se na análise dessas motivações e elegeram cinco situações que impulsionam as empresas ao marketing de relacionamento.

- Controle: ocorre quando as empresas utilizam o relacionamento para controlar a indústria a qual pertencem, erguendo barreiras de entrada para novos competidores.
- Aprendizado: ocorre geralmente em setores voltados para inovação e tecnologia. As empresas buscam o relacionamento com o intuito de adquirir conhecimentos de seus parceiros.
- Eficiência: ocorre quando as organizações pretendem incrementar as relações internas de *inputs/outputs*. Buscam desenvolver ativos específicos do relacionamento que não podem ser imediatamente transferidos para outros.
- Estabilidade: ocorre quando o relacionamento é instituído com o propósito de garantir estabilidade e previsibilidade em relação a suas fontes de recursos. Os parceiros são beneficiados pela redução de incerteza e pela possibilidade de uma previsão mais precisa da demanda.

É importante enfatizar que tais situações podem surgir para motivar o relacionamento tanto de fornecedores como de clientes, isso é tanto para relacionamentos B2B quanto para B2C.

2.5 MODELOS DE MENSURAÇÃO DE RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Destaca-se nesse estudo dois modelos que apresentam relevância no que tange a mensuração de marketing de relacionamento, pois influenciaram diversos trabalhos no Brasil: o modelo de Wilson e Vlosky (1997) e o modelo apresentado por Larentis e Slongo (2007). O primeiro foi devidamente adaptado à realidade brasileira, possibilitando o desenvolvimento de trabalhos de cunho acadêmico dentro das características de mercado do país.

O modelo de Wilson e Vlosky (1997) é originário de estudos da indústria moveleira dos Estados Unidos e serviu de base para os trabalhos de Viana (1999), Daronco (2001), Gröff (2001), De Toni (2003), Slongo e Liberali (2004). Por sua vez, o modelo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), provindo de estudos do setor de serviços, possibilitou a adaptação à realidade brasileira como apresentam os artigos de Brei e Rossi (2002) e Perin, Sampaio, Brei e Porto (2004).

Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram, após uma extensa revisão de diversos autores, um modelo indutivo que permite avaliar variáveis relativas a trocas relacionais em detrimento de trocas transacionais. Esse modelo possui seis grandes atributos que, por meio de 30 variáveis, possibilitam determinar o grau de relacionamento entre as partes envolvidas, podendo ser utilizado para relacionamento B2B. O modelo é composto por: dependência do fornecedor; nível de comparação com fornecedores alternativos; investimento no relacionamento; troca de informações; confiança e comprometimento. Como apresenta a figura 5.

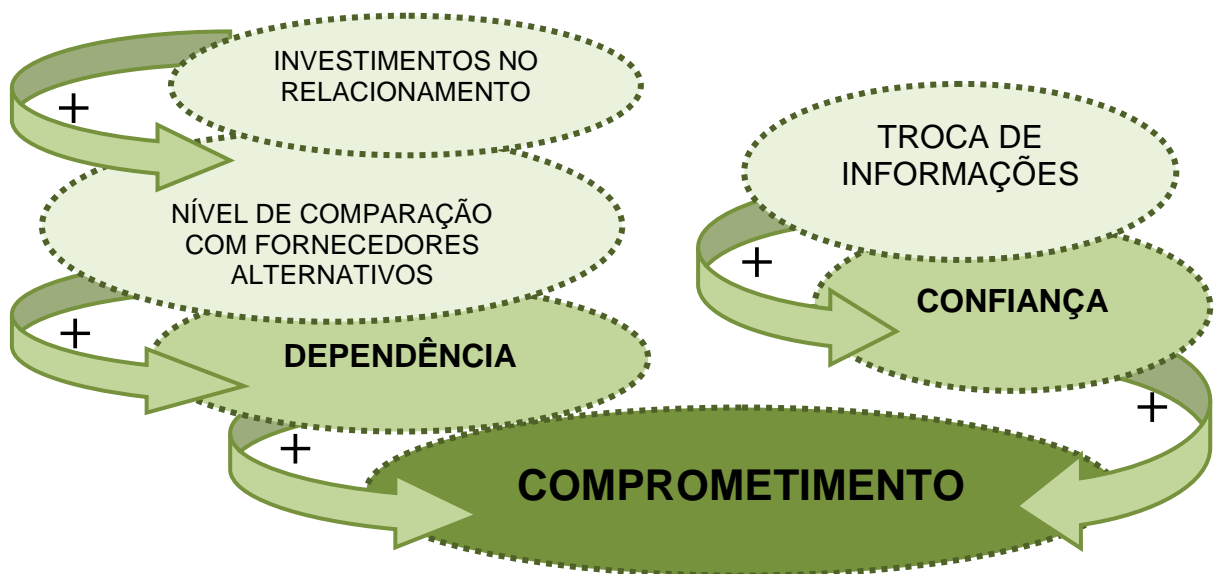


Figura 5 – Modelo Wilson e Vlosky (1997) de marketing de relacionamento.
Fonte: Adaptação de Wilson, E. & Vlosky, R. (1997).

Segue abaixo a Escala Wilson & Vlosky (1997), com a tradução para o português coordenada por Viana (1999), pelo método reverso, o qual garante fidelidade ao modelo original, escrito em inglês. Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o marketing de relacionamento.

Dependência do fornecedor

1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.
3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.
4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.
5. Acreditamos que temos parceria equilibrada com este fornecedor.

Nível de comparação com fornecedores alternativos

6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor.
7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.

8. Comparando com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.
9. Há muitos fornecedores alternativos que tem o mesmo valor para nossa empresa.
Investimentos no relacionamento
10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.
11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.
12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.
14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.
Troca de informações
15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.
16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.
Confiança
17. Sentindo que este fornecedor se preocupa com nossos interesses.
18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.
20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações.
22. Nós aceitamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.
23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.
Comprometimento
24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.
25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.
26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.
27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.
28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.
29. Estamos comprometidos com este fornecedor.
30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

Quadro 4 – Escala Wilson & Vlosky (1997) traduzida.
 Fonte: (WILSON, E.; VLOSKY, R. 1997.)

Larentis e Slongo (2007) apresentam um modelo que teve como objetivo verificar as influências do relacionamento entre fabricantes e intermediários na construção e na manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, a partir de um modelo teórico que levou em conta dimensões do relacionamento (entre as quais confiança, comprometimento e cooperação), vantagens competitivas sustentáveis e desempenho empresarial, foi efetuada uma pesquisa em âmbito nacional com varejistas de móveis exclusivos de três fabricantes.

Os construtos considerados para a definição das hipóteses e para a formulação do modelo teórico são benefícios econômicos do relacionamento, compatibilidade de valores e investimentos de recursos no relacionamento, na confiança, no comprometimento e na cooperação. Como apresentado na figura 6.

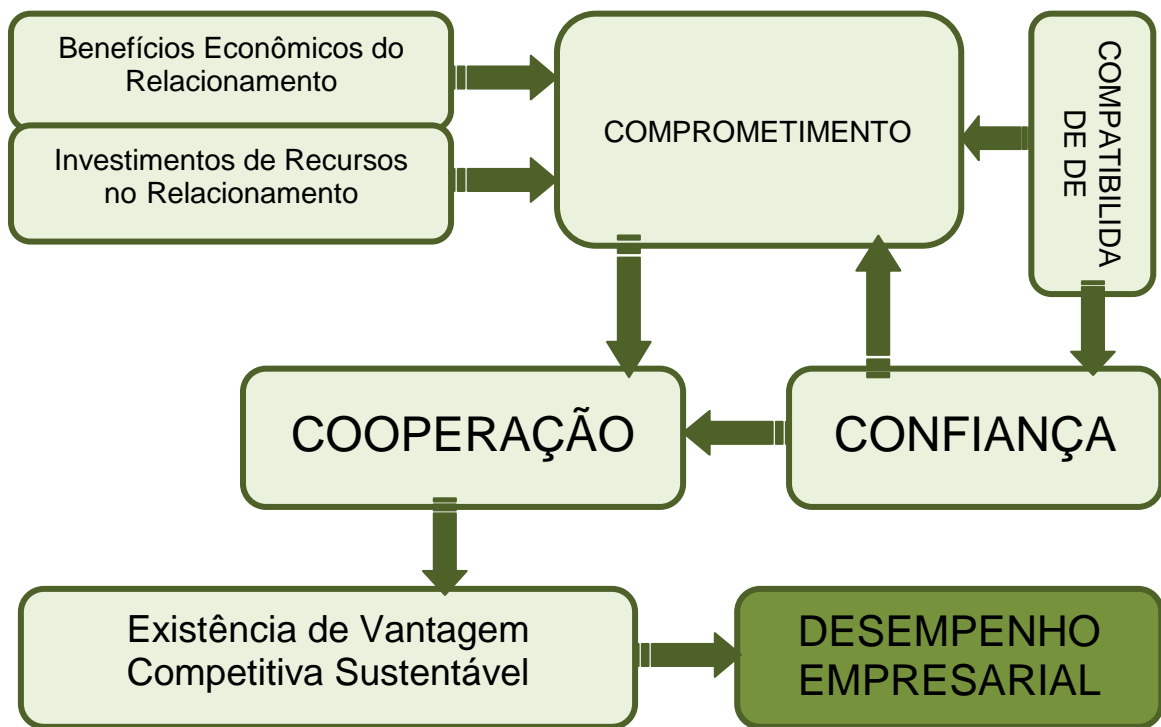


FIGURA 6 – Modelo teórico proposto por LARENTIS e SLONGO
 Fonte: (LARENTIS; SLONGO, 2008)

Segue abaixo a escala utilizada por Larentis e Slongo.

Escala	Item	Carga Fatorial	Valor I	Origem da Escala
Benefícios Econômicos do Relacionamento (BER)	BER 1: O relacionamento com seu fabricante permite que seus clientes finais percebam que fizeram um ótimo negócio por adquirir os produtos oferecidos. (Formativo)	0,846	-	Morgan (2000)
	BER 2: O relacionamento com seu fabricante facilita o desempenho das operações de ambos os lados.	0,799	-	
	BER 3: O relacionamento com seu fabricante facilita o atingimento dos objetivos de ambos os lados.	0,819	-	

	BER 4:	O custo total para sua empresa mudar para um fabricante alternativo (bandeira diferente) seria muito grande.	-	-	
	BER 5:	O relacionamento com seu fabricante possibilita o fortalecimento da imagem da marca comercializada junto ao cliente final. (Excluído)	-	-	
Investimentos de Recursos no Relacionamento (IR R)	IR R 1:	Seria um transtorno para sua empresa encerrar o relacionamento comercial com esse fabricante.	0,693	-	Viena (1999)
	IR R 2:	O investimento que sua empresa tem feito para implementar uma parceria com esse fabricante é significativo.	0,296	3,136	Groff (2001)
	IR R 3:	Os mecanismos e estruturas estabelecidos para esse relacionamento comercial dificultariam encerrar o relacionamento com esse fabricante.	0,330	3,091	Müssnich (2002)
	IR R 4:	Se esse relacionamento terminasse, o fabricante estaria desperdiçando uma grande quantia de conhecimento feito sob medida para esse relacionamento.	0,661	3,951	Jap (1999)
	IR R 5:	O fabricante tem investido grandes quantias para construir um negócio conjunto. (Excluído)	-	-	
Compatibilidade de Valores (CV)	CV 1:	Tanto sua empresa quanto seu fabricante compreendem o mercado de forma semelhante. (Excluído)	-	-	
	CV 2:	Tanto sua empresa quanto seu fabricante pensam de maneira semelhante em relação à forma de vender os produtos.	0,564	-	
	CV 3:	Existe semelhança, entre sua empresa e seu fabricante, quanto à forma de administrar seus negócios.	0,753	5,062	Nicholson, Compeau e Sethi (2001)
	CV 4:	Sua empresa e seu fabricante pensam de forma semelhante quanto a atender os clientes finais e a prestar serviços.	0,762	4,988	
	CV 5:	Os princípios e valores básicos de sua empresa são semelhantes aos de seu fabricante.	0,588	6,712	
Comprometimento (COMP)	COMP 1:	Acredita-se que o relacionamento com esse fabricante continue e se fortifique ao longo do tempo.	0,738	-	
	COMP 2:	Acredita-se que as compras junto a esse fabricante irão aumentar no futuro.	0,589	7,017	Viena (1999)
	COMP 3:	Sua empresa dispõe-se a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esse fabricante.	0,587	6,889	Groff (2001)
	COMP 4:	Sua empresa tem se empenhado muito no relacionamento com esse fabricante.	0,669	7,788	Müssnich (2002)
	COMP 5:	Sua empresa está comprometida com esse fabricante.	0,617	7,030	
Confiança (CONF)	CONF 1:	As transações com esse fabricante não precisam ser supervisionadas detalhadamente. (Excluído)	-	-	Viena (1999)
	CONF 2:	Com certeza esse fabricante respeita a confidencialidade das informações repassadas por sua empresa.	0,647	-	Groff (2001)
	CONF 3:	Sua empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe desse fabricante.	0,675	-	Müssnich (2002)
	CONF 4:	Este fabricante retém para si, ou seja,	-	-	

		omite informações importantes (reverso). (Excluído)			
	CONF 5:	Esse fabricante tem merecido a confiança de sua empresa.	0,690	-	
Cooperação (COOP)	COOP 1:	No relacionamento com seu fabricante, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas. (Excluído)	-	-	
	COOP 2:	Tanto sua empresa quanto seu fabricante estão preocupados com a lucratividade de ambos.	0,549	-	Cannon e Perreault (1999)
	COOP 3:	No relacionamento com seu fabricante, ambos os lados estão dispostos com a promover mudanças de forma cooperada.	0,753	7,101	
	COOP 4:	No relacionamento com seu fabricante, ambos os lados trabalham juntos para ter negócios bem-sucedidos.	0,871	7,176	
	COOP 5:	De forma geral, sua empresa está satisfeita com a interação que ocorre entre seus funcionários e os do fabricante.	0,611	6,420	Hewett e Bearden (2001)
Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento (VCS R)	VCS R 1:	A forma como o relacionamento com seu fabricante foi construído e está estabelecido é difícil de ser copiada por outros fabricantes e varejistas. (Formativo)	0,246	2,568	Barney (1991)
	VCS R 2:	O relacionamento com seu fabricante possibilita que sua empresa tenha mais vantagens estratégicas que seus concorrentes.	0,654	-	Jap (1999)
	VCS R 3:	Não é fácil para os outros fabricantes e varejistas compreenderem como foi construído e está estabelecido o relacionamento entre sua empresa e seu fabricante. (Excluído)	-	-	
	VCS R 4:	O relacionamento existente entre sua empresa e seu fabricante não possui similar em relação a outros fabricantes e varejistas (ou seja, não é comparável). (Formativo)	0,333	3,752	Barney (1991)
	VCS R 5:	Se comparado a outros fabricantes e varejistas, o relacionamento que sua empresa tem com seu fabricante é melhor.	0,745	5,554	
Desempenho Empresarial (DES E)	DES E 1:	Atingir satisfação dos clientes(DESE1).(Excluído)	-	-	
	DES E 2:	Fornecer valor superior aos clientes, ou seja, eles percebem que valeu a pena investir na compra dos produtos vendidos por sua empresa. (Excluído)	-	-	
	DES E 3:	Manter clientes atuais (DES E 3). (Formativo)	0,293	6,520	Homburg e Pflesser (2000)
	DES E 4:	Atrair novos clientes (DES E 4). (Formativo)	0,283	5,824	
	DES E 5:	Conquistar o crescimento de vendas desejado.	0,904	-	
	DES E 6:	Assegurar a participação de mercado desejada.	0,910	20,1200	
	DES E 7:	Alcançar as margens de lucro desejadas. (Formativo)	0,535	12,3600	Adicionada

Quadro 5 – Escala utilizada pelo modelo de Larentis e Slongo
Fonte: Larentis e Slongo (2008)

Categorias existentes nos modelos estudados e que apresentam registros na fundamentação teórica do presente trabalho.	Modelo		Categorias selecionadas
	Wilson e Vlosky (1997)	Larentis e Slongo(2007)	

Os modelos apresentados acima bem como o referencial teórico serviram de base para a criação de categorias de análise para estudar o setor de eventos objeto de estudo da presente pesquisa. Abaixo segue um quadro que representa as categorias mais citadas pelos modelos apresentados, bem como os mais citados pelos autores na fundamentação teórica.

<p>CONFIANÇA Pode ser entendida como a segurança de que o parceiro realizará aquilo que é desejável, ao invés do que é temido. Claro (2004 p. 13)</p>	PRESENTE NO MODELO	PRESENTE NO MODELO	CONFIANÇA
<p>TROCA DE INFORMAÇÕES Para algumas parcerias compartilhar informações prioritárias ou até mesmo estratégicas é fundamental para a solidificação da parceria. Joseph e Perreault (2001).</p>	PRESENTE NO MODELO	AUSENTE NO MODELO	TROCA DE INFORMAÇÕES
<p>INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO Reichheld (1996) propõe que o objetivo principal de investir em Marketing de Relacionamento é manter aqueles parceiros que estão comprometidos com a organização e são lucrativos para a mesma.</p>	PRESENTE NO MODELO	PRESENTE NO MODELO	INVESTIMENTO NO RELACIONA- MENTO
<p>DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR É a necessidade que uma das partes tem de manter a relação com a outra para alcançar metas desejadas. Ganesan (1994).</p>	PRESENTE NO MODELO	AUSENTE NO MODELO	DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR
<p>NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS É apresentado no modelo de Wilson e Vlosky (1997) como um atributo para se mensurar marketing de relacionamento, visando saber se a troca de um fornecedor traz grandes transtornos a organização.</p>	PRESENTE NO MODELO	AUSENTE NO MODELO	
<p>COMPROMETIMENTO É uma troca entre os parceiros que acreditam que uma relação contínua com o outro é tão importante como uma regra sustentada no máximo de esforços Morgan e Hunt (1994 p. 23).</p>	PRESENTE NO MODELO	PRESENTE NO MODELO	COMPROMETI- MENTO

<p>BENEFÍCIOS ECONÔMICOS DO RELACIONAMENTO Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato. Madruga (2004).</p>	AUSENTE NO MODELO	PRESENTE NO MODELO	
---	-------------------	--------------------	--

Quadro 6 – Categorias selecionadas para serem utilizadas na pesquisa
Fonte: Autora

Após a análise das categorias acima, foram selecionadas as que aparecem com mais frequência tanto, nos modelos quanto no referencial teórico, a fim de verificar como foram medidas, para que então possam ser definidos os questionamentos que permearam a presente pesquisa.

As categorias selecionadas: confiança, investimento no relacionamento e comprometimento se deve por estarem presentes nos dois modelos apresentados bem como na fundamentação teórica. Já as categorias: troca de informações e dependência do fornecedor estão presentes na fundamentação teórica e apenas no modelo de Wilson e Vlosky (1997), mas por se tratar de um setor onde para se realizar o produto final evento é necessário o trabalho de inúmeras empresas e profissionais a autora considerou relevante constarem entre as categorias escolhidas. Baseado nessas categorias definiu-se o roteiro semiestruturado para a entrevista com o organizador de eventos e demais fornecedores da área.

2.6 VALOR PARA O CLIENTE

A percepção de um mercado cada vez mais exigente é fruto de uma acirrada concorrência. As escolhas dos clientes estão pautadas sobre a necessidade de obter o maior benefício sobre o investimento realizado. A essa relação dá-se o nome de valor que segundo Christopher (2007), pode ser traduzido na seguinte equação:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios}}{\text{Custos totais}}$$

Assim, quanto maiores os benefícios e menores os custos totais, melhor o mercado reagirá na compra.

Porter (1985) definiu o valor como sendo quanto os compradores estão dispostos a pagar pelos produtos que a empresa os provê. Dessa maneira, uma empresa é rentável se ela consegue gerar valor acima dos custos necessários para produzir, vender e movimentar os produtos.

O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto (SINHA; DE SARBO, 1998).

Entender o que efetivamente é importante possibilita que as empresas atendam melhor as necessidades e desejos de seus clientes, aumentando o valor disponível e obtendo vantagem competitiva por terem possibilidade de desenvolver um melhor relacionamento com seu cliente. No pensamento de Naver e Slater (2000), a habilidade de uma empresa em gerar continuamente inteligência sobre as necessidades expressas e futuras dos clientes e a forma de como satisfazê-las, é essencial para criação contínua de valor para cliente.

Segundo Hamel e Prahalad (1990) deve-se ir além de simplesmente perguntar aos clientes/usuários o que eles desejam, deve-se explorar:

- a) Necessidades declaradas;
- b) Necessidades reais;
- c) Necessidades não declaradas;
- d) Necessidades de “algo mais”;
- e) Necessidades “secretas”.

De acordo com Kotler (2004), os principais pontos para análise de valor para o cliente são:

- a) Identificar os principais atributos que merecem valor para o cliente. A melhor forma de identificar essas características e o desempenho do produto é perguntando ao próprio cliente a sua opinião.
- b) Determinar o grau de importância de cada atributo, dessa forma o produto pode ser classificado e qualificado de acordo com cada grupo de clientes.
- c) Identificar a atuação da empresa e do concorrente em relação aos diferentes valores do produto para o cliente, e seu grau de importância.
- d) Estudar como os clientes de um segmento específico definem a atuação da empresa em relação ao concorrente. O ponto fundamental para se ter vantagem competitiva é analisar a empresa em relação ao seu concorrente principal, e analisar se os atributos do produto são melhores que o concorrente.
- e) Acompanhar as mudanças nos valores dos clientes com o tempo. Embora essa mudança possa ser longo prazo, a empresa deve estar atenta a fatores

tecnológicos, características da concorrência, que podem influenciar nos valores dos clientes.

Pode-se entender que valor em termos competitivos é o montante que o comprador está disposto a pagar por aquilo que a empresa lhe oferece. Mas numa visão sistêmica de uma cadeia de suprimentos, o valor de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades a qual Porter (1989) chama de sistema de valor. O sistema de valor pode ser entendido como uma reação em cadeia, passando do fornecedor para o cliente sucessivamente até o comprador final.

Segundo Porter (1989), os fornecedores possuem cadeias de valores que, pela execução de suas atividades, agregam valor e custos ao produto. Dessa forma, os fornecedores podem influenciar o desempenho das empresas. Por outro lado, o produto passa ainda pelas cadeias de valores do canal, cujos integrantes, por sua vez, podem executar outras atividades nos produtos e agregar valor e custo a eles, além de afetar o comprador e a própria empresa.

O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto (SINHÁ; DE SARBO, 1998).

É a determinação acertada de valor e preço que permitirá a satisfação tanto do cliente quanto do vendedor, pois ambas as partes segundo Nickels & Wood (1999), querem algo de valor nas trocas. Dessa forma, todo esforço deve procurar a satisfação do cliente, por meio do correto oferecimento de valor, gerando uma necessidade crescente de integração entre todas as áreas envolvidas.

Para que o tão desejado valor chegue ao cliente final, há uma série de atividades e processos somados que culminarão na formação e na execução do serviço ou do produto. Para o melhor entendimento dessa ação combinada é necessário entender o conceito de sistema ou cadeia de valor.

No setor de eventos a satisfação do cliente final só será efetivada mediante a qualidade em cada etapa do processo de produção do evento, no qual a qualidade do serviço prestado por cada membro da cadeia é fundamental para o sucesso do produto final, que é a realização do evento. Como se trata de setor de prestação de serviço essa qualidade ainda é mais difícil de ser percebida e mensurada.

Alguns fatores influenciam as expectativas do serviço desejado pelo cliente. Esses fatores, de acordo com Hoffman & Bateson (2003, p.350), são as promessas de serviço que abrangem a propaganda, as vendas pessoais, os contratos e outras formas de comunicação da empresa. Outro fator refere-se às comunicações boca-a-boca que representam um papel fundamental na formação das expectativas, pois os clientes tendem a confiar mais em fontes pessoais de informação do que nas não pessoais ao escolher alternativas de serviço. O último fator está relacionado à experiência passada, a qual é baseada na comparação do serviço atual em relação aos serviços similares, experimentados pelos clientes em outras oportunidades, os quais foram prestados pela mesma empresa ou não necessariamente.

Um dos desafios que as organizações necessitam superar é descobrir o que o cliente quer em face de tantas mudanças e priorizar os processos que devam ser gerenciados, considerando esse cenário evolutivo. Lovelock & Wright (2001, p.22) afirmam que a qualidade do serviço é essencial para aumentar a fidelidade do cliente. As organizações conseguirão ser realmente competitivas e destacar-se no mercado, quando todas as interações que elas mantiverem com o cliente forem gerenciadas e controladas de maneira eficiente, mantendo-se um diagnóstico atualizado de expectativas de clientes, utilizando-se de índices de satisfação do consumidor e de desempenho de qualidade. Keegan & Green (2000, p.4) enfatizam que qualquer empresa do mundo para superar os concorrentes precisa criar valor visível para os consumidores. É preciso agregar valor às atividades que influenciem nas expectativas dos clientes, satisfazendo ao mesmo tempo as expectativas dos acionistas e projetando o crescimento da organização e a fidelização dos clientes.

Segundo Zeithaml (1998, p.22) podem existir diferenças entre as expectativas dos clientes quanto aos atributos de valor do produto e as percepções da empresa sobre essas expectativas, o que corresponde a um *gap* entre o que a empresa entende que o cliente quer (visão interna) e o que o cliente diz querer (visão externa) em termos de atributos de valor. A empresa deve identificar a visão externa, comunicar a sua estrutura (reduzindo o eventual *gap*) e adotar estratégias de marketing (abrangendo o composto de produto, a escolha de segmentos-alvo e o posicionamento) que agreguem valor aos seus produtos ou serviços. Como mencionam Shapiro & Sviokla (1995, p.5) uma efetiva orientação para o mercado é atingida pela comunicação das preocupações e exigências de clientes a todos os

níveis da organização, superando as barreiras à cooperação e coordenação entre os departamentos da organização.

As empresas devem atuar ao longo de toda a cadeia de valor, buscando parcerias com fornecedores, intermediários e distribuidores, que permitam maximizar o valor entregue pela cadeia ao cliente. O valor percebido pelo cliente é resultado do valor agregado ao longo de toda a cadeia de suprimento.

Muitas empresas ainda acreditam que a qualidade do produto e o valor percebido pelo cliente significam a mesma coisa, assumindo que se a qualidade do produto melhora o valor entregue ao cliente automaticamente aumenta o pressuposto incorreto e incompleto.

A qualidade percebida pode ser entendida (sem que haja consenso entre os autores) como o julgamento do consumidor sobre a excelência de um produto. Diferentemente do conceito de valor percebido, não envolve uma troca entre os elementos dados (custos) e recebidos (benefícios).

Gale (1996, p.115) define qualidade percebida pelo mercado como a opinião dos clientes sobre os produtos ou serviços, comparativamente com os da concorrência, enquanto que o valor percebido é a qualidade percebida pelo mercado relativo ao produto ou serviço.

Comparando o valor percebido e a satisfação do cliente, observa-se que a satisfação pode ser definida como o grau de atendimento das expectativas dos clientes em relação a um produto ou serviço. Segundo Gade (1998, p.55) é difícil determinar como as expectativas podem influenciar a satisfação experimentada: uma visão ingênua poderia sugerir que quanto maior a expectativa, menor será a provável satisfação. Teorias da psicologia social discordam dessa afirmação: a teoria da consistência sugere que as expectativas podem ser mais importantes que o desempenho, pois os consumidores tentarão reduzir eventuais dissonâncias cognitivas, moldando sua percepção da realidade para atender a suas expectativas.

A teoria da assimilação e contraste sugere que os consumidores tenderão a exagerar (contrastar) ou minimizar (assimilar) as diferenças entre a experiência e suas expectativas. Quanto mais o cliente estiver envolvido, mais provavelmente ele estará pronto para perceber o nível de satisfação que espera.

Kotler (1995, p.6) indica que a satisfação é a função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender (ou exceder) às

expectativas, o consumidor ficará satisfeito (ou altamente satisfeito), e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito.

Vários autores passaram então a analisar a vantagem de estratégias centradas no valor, surgindo assim a abordagem da determinação do valor do cliente, num processo que engloba cinco passos: 1) determinar os atributos de valor, consultando os clientes selecionados; 2) hierarquizar, na visão dos clientes, a importância desses atributos de valor; 3) pesquisar a percepção dos clientes (comparativamente a concorrência) do valor entregue pela empresa nos atributos relevantes de valor; 4) pesquisar as causas das percepções favoráveis e desfavoráveis dos clientes; 5) prever os futuros atributos de valor dos clientes selecionados.

Diante dos conceitos estudados acima, levantam-se alguns elementos que podem influenciar no valor percebido pelo cliente, descritos no quadro abaixo.

ELEMENTOS	RELEVÂNCIA
EXPECTATIVA	Alguns fatores influenciam as expectativas do serviço desejado pelo cliente. Esses fatores, de acordo com Hoffman & Bateson (2003, p.350) são as promessas de serviço que abrangem a propaganda, as vendas pessoais, os contratos e outras formas de comunicação da empresa.
QUALIDADE	“O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto” (SINHÁ & DE SARBO, 1998)
BENEFÍCIOS	O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto. (SINHA e DE SARBO, 1998).
PREÇO	“O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto” (SINHÁ & DE SARBO, 1998)
SATISFAÇÃO	É a determinação acertada de valor e preço que permitirá a satisfação tanto do cliente quanto do vendedor, pois ambas as partes segundo Nickels & Wood (1999), querem algo de valor nas trocas. Dessa forma, todo esforço deve procurar a satisfação do cliente, através do correto oferecimento de valor, gerando uma necessidade crescente de integração entre todas as áreas envolvidas.

Quadro 7 – Elementos teóricos que representam valor para o cliente.

Fonte: autora

Os elementos extraídos da fundamentação teórica que constam no QUADRO acima serviram como base para se elaborar o roteiro de entrevista com os clientes contratantes e clientes participantes.

2.7 EVENTOS

Crê-se que os eventos tiveram início, quando o ser social deu início ao processo de formação dos agrupamentos populacionais. Na Antigüidade grande parte dos eventos eram executados com fins políticos e poucos continham traços culturais ou atendiam a outros interesses. Já o processo de profissionalização, teve início a partir do século passado, embora, infelizmente, a profissão ainda não seja reconhecida no Brasil (SOUZA, 1998).

O primeiro evento registrado no país pelos historiadores foi um baile de carnaval em 1840. A partir da década de 50, surgiram as primeiras empresas de eventos (RISPOLI, 2003).

A partir da década de 1980, os governos e o setor corporativo começaram a reconhecer o valor econômico e promocional dos eventos, e as empresas estatais de eventos lançaram um novo nível de suporte financeiro, perfil e profissionalismo (ALLEN, 2003).

Os eventos estão incorporados nas tarefas mais corriqueiras da maioria das pessoas, eles estão presentes na economia, em todas as classes sociais, religiões, raças, credos e culturas diferentes, por isso não existe consenso quanto a uma conceituação, mas partindo da compreensão mais ampla de seu significado, Aurélio (1975 p.593) identifica evento como “acontecimento, sucesso”.

Para Britto e Fontes (2002, p.66)

Eventos são acontecimentos previamente planejados, organizados e coordenados de forma a contemplar o maior número de pessoas em um mesmo espaço físico e temporal, com informações, medidas e projetos sobre uma idéia, ação ou produto, apresentando os diagnósticos de resultados e os meios mais eficazes para se atingir determinado objetivo.

Para Zanella (2006, p. 13)

Evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e / ou entidades realizada em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica etc.

Cada evento tem um objetivo previamente definido e forma de execução diferente. Por tanto, cada tipo de acontecimento fornece um paradigma diverso, uma forma proposta de modelo, que deve ser seguida e, portanto, enquadrada em um

determinado estilo. Assim, é fundamental classificar os eventos. As diversas dimensões de um evento, consideradas como os segmentos, são de tal forma interdependentes, seus elementos se entrelaçam e se completam mutuamente, formando uma espiral dinâmica que gera relevantes transformações e novas posturas individuais, bem como diferentes acomodações sociais, por ser a sociedade o seu principal receptáculo e consumidor (BARBOSA, 2007).

Conforme Britto e Fontes (2002, p.57) os diversos tipos de eventos que uma empresa organiza, patrocina ou participa podem ser classificados quanto à periodicidade, (esporádicos, periódicos ou de oportunidade); quanto à área de abrangência, (locais, regionais, nacionais e internacionais); quanto ao âmbito, (internos ou externos); quanto ao nível de participação, (patrocinado ou de realização própria). Não é uma classificação excludente, isto é, um evento pode ser ao mesmo tempo cultural e comercial, como as Bienais do Livro, voltadas ao consumidor, e corporativo, como a Fenit7, e de alavancagem da imagem da empresa e de vendas, como os *roadshows* e assim por diante.

A classificação dos eventos é importante principalmente na hora de decidir quais fornecedores serão necessários para sua execução.

Conforme Tenan (2002, p.23) “há vários critérios em que os eventos são classificados”. São eles:

- 1) Quanto à frequência de realização:
 - Permanentes – aqueles que ocorrem periodicamente;
 - Esporádicos – ocorrem a intervalos irregulares de tempo, a critério de seus promotores;
 - Únicos – ocorre uma única vez.
 - De oportunidade – ocorrem em época de grandes eventos internacionais ou de eventos marcantes da história ou da tradição local, aproveitando seu clima e sua divulgação.
- 2) Quanto à localização: se dividem em fixos e itinerantes.
- 3) Quanto à forma de participação: adesão ou determinação.
- 4) Quanto ao alcance público: de massa ou de nicho.
- 5) Quanto ao objetivo: científico; educacional; social; institucional; comercial; político.

- 6) Quanto à área de interesse: artísticos; científicos; cívicos; culturais; folclóricos; educativos; empresariais; esportivos; religiosos; recreativos; sociais; governamentais.
- 7) Quanto ao escopo geográfico: locais, municipais, estaduais, nacionais, internacionais.
- 8) Quanto à tipologia, dividem-se conforme o tipo de reunião em: dialogais, sociais, competitivos, demonstrativos e de premiação.

Segundo Martin (2003) os eventos podem ser fechados ou abertos, sendo os eventos fechados com a participação apenas de um grupo restrito, normalmente funcionários de uma única empresa, uma entidade de classe ou ainda um partido político ou grupos religiosos. Visam à troca de informações, treinamento de pessoal e reciclagem profissional.

Os eventos abertos têm como principal característica a pulverização de seus participantes, eles são organizados por uma entidade de classe ou empresa promotora, mas cada participante paga suas próprias despesas, como inscrição, hospedagem transporte dentre outros.

Diante do exposto, percebe-se a importância de se classificar um evento, levantando suas principais características, seus objetivos e sua tipologia. Existem inúmeros tipos de eventos e eles se diferenciam em especial pelo seu objetivo. Como apresenta a figura abaixo, com diferentes tipos de acontecimentos.

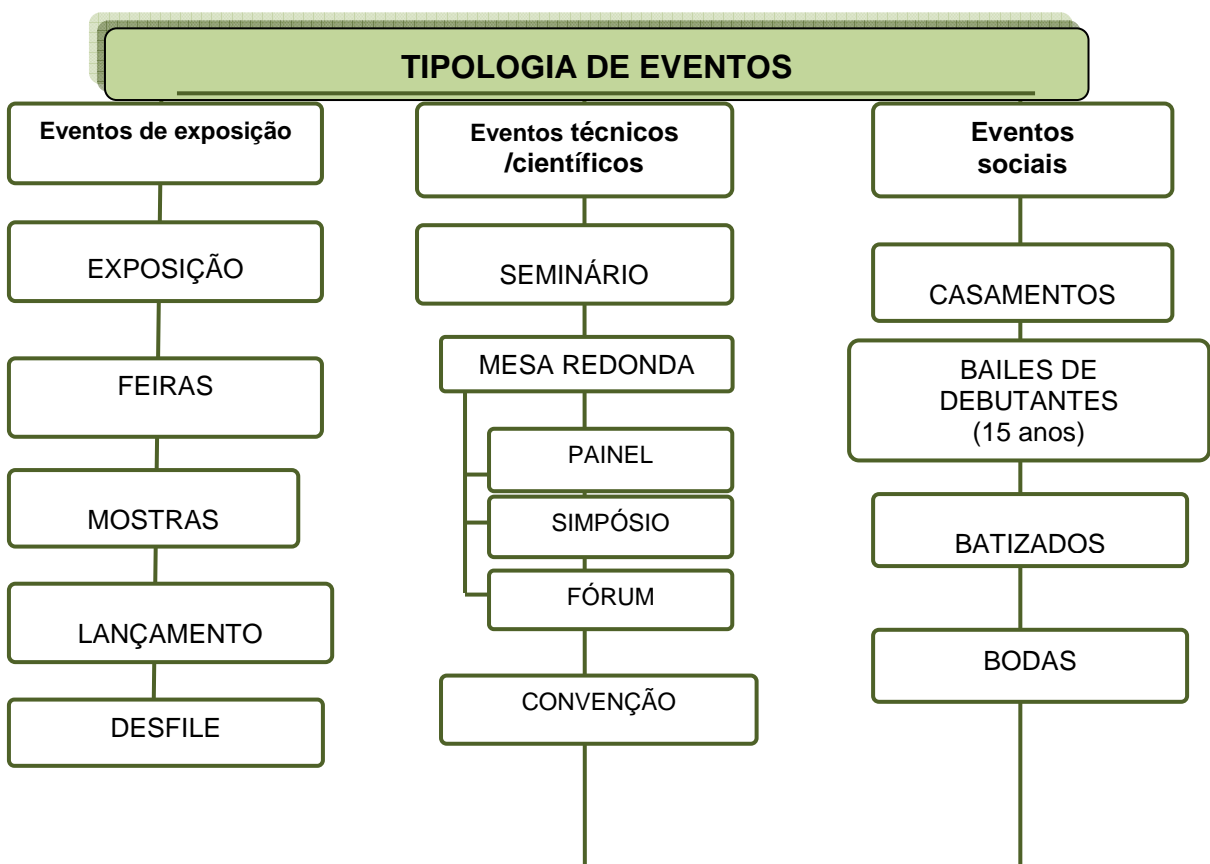




Figura 7 – Tipologia de eventos

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Martin (2003)

A presente pesquisa é direcionada aos eventos sociais, em função de sua importância no que tange à geração de empregos, ao número de eventos realizados por dia, já que os eventos sociais, segundo Martin (2003), podem acontecer isoladamente, como os casamentos que são realizados em especial nas sextas e nos sábados, e geralmente três ou quatro cerimônias por dia em cada igreja, mas também podem ser realizados dentro de outros acontecimentos em forma de café da manhã e coquetéis, por isso afirma-se que todos os dias acontecem eventos sociais.

2.7.1 Eventos sociais

Segundo Martin (2003) os eventos sociais tem como função básica e motivadora a sociabilização. Eles visam comemorar, celebrar, reunir em prol de um fato e podem acontecer de forma isolada ou vinculada a outro tipo de evento.

A autora ainda ressalta que os tipos de eventos sociais mais conhecidos são:

- Casamentos
- 15 anos (Baile de debutantes)
- Bodas
- Eventos fúnebres
- Batizados
- Formaturas (aula da saudade, colação de grau, culto, baile)
- Aniversários em geral
- Chás da tarde, Chás-de-bebê, Chás-de-cozinha

- Comemorações tradicionais (Natal, Ano-Novo)
- Café da manhã, jantar, almoço, coquetel, *coffee break*

Os eventos sociais que acontecem com maior frequência segundo Chataignier (1998) são:

- Batizado

É um sacramento cristão adotado por católicos e protestantes onde as comemorações devem ser discretas e íntimas, uma vez que estão relacionadas à espiritualidade. É uma oportunidade de conhecer a criança ou um gesto carinhoso de preceitos religiosos.

- Bar – Mitzvah

É com 13 anos que o menino judeu comemora a sua maioridade religiosa e sua aceitação na comunidade. Celebra o lado religioso e tem função social. A cerimônia pode acontecer na Sinagoga ou em espaços de eventos. Os principais elementos ritualísticos: trigo, Torá, estrela de Davi, kipá (solidéu), talit (estola), teflin (tubos de couro), shofan (chifre de carneiro) e as tábuas da lei.

- 15 anos

Final dos anos 40 e início dos anos 50, iniciam-se os bailes de debutantes onde apresentavam as mais bonitas, prendadas e charmosas meninas, mas a festa de 15 anos como acontece hoje surgiu nos anos 50, onde os pais queriam apresentar à sociedade a filha que estava ficando “mocinha” e a filha apresentar aos pais seus amigos. Hoje o evento é acompanhado de grande glamour, com decorações luxuosas, vestidos de estilistas famosos e até contratação de artistas para dançar a valsa.

- Cerimônias fúnebres

Honras que se prestam em cerimônias de sepultamento de personalidades. Quando o falecimento é de uma pessoa de destaque na sociedade, e ligada a uma instituição, deve-se procurar um local nobre para que seja montada a câmara mortuária, onde o corpo será velado. Esse evento pode ser acompanhado de alimentos e bebidas bem como de homenagens.

- Formatura

A formatura é um evento composto por 5 acontecimentos, sendo todas comemorações pela conquista de um grau. Os acontecimentos inerentes a essa

evento são, Aula da saudade, Culto ecumênico, Jantar dos pais, Colação de grau, Baile.

O evento social mais conhecido e que dá origem a presente pesquisa é o casamento, por tanto abaixo algumas informações sobre este tipo de evento social.

2.7.2 Casamento

De acordo com Chataignier (1998) a origem do casamento, suas celebrações, cultos religiosos, cerimônia e noivos se deram na Roma Antiga. É bem verdade que não se pode precisar o período exato do primeiro evento matrimonial ocorrido no Império Romano.

As primeiras noivas romanas prendiam flores brancas, para simbolizar felicidade e vida longa e ramos de espinheiros, para afastar os maus espíritos e se perfumavam com ervas aromáticas.

Na Idade Média, a Escolha do noivo, passou a ser uma questão familiar. Nessa época o seu destino já ficava traçado desde os 3 ou 5 anos de idade, quando os mandatários de cada família já escolhiam seus futuros maridos. Os grandes casamentos da Realeza, tratando dessa questão, já eram documentados por grandes pintores.

No período Medieval as mulheres continuaram a ter uma vida difícil, sem grandes privilégios. O direito de escolha delas era quase que restrito a um aceno de cabeça, aceitando a 'escolha' feita para elas. A cor nupcial preferida dessa época era o vermelho, que representava o 'sangue novo'.

Era comum nesse Período Medieval o casamento ser cercado de grandes garantias e tesouros. Uma prova cabal que o amor, na maioria das vezes ficava em segundo plano.

A origem do vestido de noiva se deu com a Rainha Vitória da Inglaterra, que perdidamente apaixonada por Albert de Saxe-Cobourg-Chota, seu primo e Príncipe, rompe com as tradições da época e lhe pede em Casamento. Escandalizando mais ainda, sua Alteza ousou fazendo uso de um 'Véu Nupcial', que segundo as tradições da época jamais deveria se cobrir em cerimônias públicas.

Com a burguesia, foi adotada uma espécie de 'Certidão Visual', um cartão de garantia que as noivas eram virgens, puras e mistificadas.

A partir da Rainha Vitória, adotou-se o vestido branco e o véu, mas como símbolos de pureza e respeito.

Chataignier (1998) afirma que a cerimônia e casamento conta com uma parte religiosa, na Igreja Católica, cerimônia que pode compreender dois rituais: a missa e o casamento, ou apenas o ritual do casamento. Este consiste essencialmente em três etapas: a entrada do cortejo pela nave, a liturgia e a saída dos participantes.

Além do momento religioso a cerimônia de casamento também conta com a recepção um momento festivo no qual os noivos comemoram junto com seus familiares e amigos a conquista de suas bodas.

A cerimônia religiosa e a recepção têm aproximadamente 37 profissionais envolvidos, segundo Zanella (2006): Empresa de adereços para pista, Agência de Viagem, animação, Salão de beleza feminino, Salão de beleza masculino, Buquê, Buffet, Locação de mobiliários e materiais, Caligrafia, Cartório, igreja, Cenário e Forração, Copeiras de luxo, Cerimonial, Coral, gráficas para confecção dos Convites/Design, Decoração, Ecad, Espaço para a recepção, Filmagem, Fotografia, Gerador, Hotel – núpcias, Lembranças Personalizadas, Locação de Tendas, Locação de Roupas Femininas, Locação de Roupas masculinas, Locação Veículo para Noivas, Locação de vestido de dama, Locação de traje para pajens, Manobristas, Mesa de Bolo, Porta – guardanapos, Recepcionistas, Sapato, Seguranças, Som e Iluminação, Vestido de Noiva.

2.7.3 Planejamentos de eventos

Todo evento é a realização de um sonho que pode ter motivação comercial, social, cultural, política ou religiosa, entre outros, mas vai ser sempre um sonho, um desejo que precisa ser realizado. Quer pela força da motivação, quer pela incontestável necessidade que todo ser humano tem de promoção e aceitação, quem se propõe a assumir as funções de organizar um evento principalmente para terceiros, deve entender que é preciso deslumbrar, cativar, fascinar e seduzir não só o cliente (ou quem paga por seus serviços), mas também quem vai participar do evento. (MARTIN, 2003 p. 72)

Martin (2003) ainda ressalta que a realização de um evento pode ser comparada a um produto (não há como transformar sonhos em eventos de sucesso sem profissionalismo), Aos eventos aplicam-se todas as leis econômicas para um produto de mercado, oferta, demanda, estudo de viabilidade econômica e controles diversos são atividades indispensáveis e fundamentais.

A autora destaca que a administração de um evento passa por três fases distintas:

- a) Pré-evento: é a fase essencial do evento, na qual haverá a definição do projeto e o planejamento de todas as atividades, bem como o detalhamento de receitas e despesas esperadas, com a decisão de que tipo de fornecedores e profissionais deverá ser contratado. Também são equacionados os controles administrativos e financeiros. Tudo isso girará em função dos objetivos gerais e específicos do evento e da previsão de receitas estimadas.
- b) Evento: é a fase da estrutura operacional, onde há a montagem no local escolhido e a operacionalização do atendimento ao público alvo. Também vão operar todos os fornecedores e profissionais contratados durante o pré-evento.
- c) Pós-evento: caracteriza-se pela desmontagem de toda a estrutura na fase anterior, dos acertos financeiros e dos pagamentos dos fornecedores. É momento também de avaliar o evento junto ao cliente e fornecedores, por meio do envio de correspondências oficiais, arquivamento de apresentação de relatório.

Para Canton (2003, p.20) “O planejamento de um evento não é um ato isolado, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos.”

Por sua complexidade, amplitude e importância, a promoção de um evento exige alta especialização técnica e experiência no tipo de evento que será realizado. Sua operacionalização fundamenta-se em um eficiente sistema de planejamento, abrangendo alguns aspectos básicos como: definir bem os objetivos e a amplitude do evento; estruturar o roteiro de planejamento e o respectivo cronograma de execução com antecedência; prever recursos materiais, financeiros e de apoio para atender às exigências operacionais; dividir as pessoas em grupos ou comissões; estabelecer sistema de integração e relacionamento permanente com patrocinadores, promotores, empresas vinculadas, autoridades, especialistas, imprensa, agentes de viagem, fornecedores, participantes e colaboradores; instituir canais de comunicação ágeis e eficientes entre todas as áreas de operação e serviços, a fim de prevenir e corrigir eventuais deficiências ou falhas no decorrer do

evento; assegurar a quantidade e a qualidade dos materiais, produtos e equipamentos necessários para a operacionalização dos eventos; estabelecer normas e procedimentos a serem observados pelos participantes do evento; implantar sistema de controle e acompanhamento das providências e decisões tomadas no curso do evento (ZANELLA, 2003).

O gerente de eventos, a fim de se engajar produtivamente no processo de planejamento, precisa ter em mente uma série de questões, como: a fundamental necessidade de monitorar e avaliar o progresso; coordenar decisões em todas as áreas de forma a alcançar os objetivos do evento; e despertar o interesse, inspirar e motivar os responsáveis pela execução dos vários elementos do plano. O gerente de eventos deve ter muita disciplina e engajamento efetivo nessa atividade.

Para Cesca (1997), organizar eventos é muito trabalhoso e de grande responsabilidade, pois acontece “ao vivo”, e qualquer falha pode comprometer o conceito/imagem da organização anfitriã e do gerente de eventos. E para que os objetivos sejam plenamente atingidos, é necessário que se faça um criterioso planejamento, que envolve, por exemplo: objetivos, estratégias, recursos, acompanhamento e controle, implantação, público, fatores condicionantes, avaliação e orçamento.

Segundo Martin (2003) um passo importante dentro do planejamento de um evento é a escolha de seus fornecedores, pois estes devem conhecer uns aos outros, buscando o mesmo padrão de qualidade e atendimento. Além disso, devem estar cientes, desde sua contratação, dos objetivos e das metas propostos para o evento e para seu trabalho específico. Quanto maior e mais elaborado o evento, maior será o número de fornecedores e prestadores de serviços envolvidos.

2. 7.4 Mercado de eventos

Os eventos contribuem muito com a economia do país, no que se refere à entrada de moedas. Sendo excelentes meios na geração de oportunidades e empregos. Além de serem utilizados como estratégias de marketing e como forma de atualização e diversão do ser social (RISPOLI, 2003).

Os eventos assumem grande importância no mercado, tendo como pontos destacados: são poucos os atingidos em épocas de crise; independem de formas de governo; podem ser realizados em qualquer época do ano; captam renda e geram

empregos; motivam investimentos; não sofrem concorrência da tecnologia porque usam a interação humana; promovem outros segmentos da economia e seu planejamento tem de estar concluído com bastante antecedência. Como produto, os eventos começam a ganhar profundidade no Brasil, abrindo-se cada vez mais um novo campo de atuação para quem quer e está disposto a trabalhar de forma árdua e eficiente (ANDRADE, 2002).

Embora a atividade de “organizador de eventos” não seja prerrogativa de nenhuma profissão, é necessário observar que esse profissional deve ter uma formação que venha a facilitar a sua introdução nessa função tão importante para a vida das organizações. Sendo que, estas têm explorado muito pouco a atividade de eventos, até mesmo por desconhecimento do retorno que ela oferece e sua relação ao custo/benefício. Desse modo, a organização de eventos está se resumindo numa atividade, muitas vezes, exercida por curiosos, em forma de terceirização. A bibliografia existente também é reduzida, até porque quando se escreve sobre eventos não há a preocupação em se elaborar algo que seja também para a área organizacional (CESCA, 1997).

Andrade (2002) aponta que o mercado mundial vem crescendo, e o evento é considerado o fator que proporciona o maior retorno econômico e social sobre o investimento. Contudo, o setor é altamente competitivo, exigindo, cada vez mais, a profissionalização dos agentes geradores.

Andrade (2002) ressalta ainda, que se está no estágio em que organizar é um negócio e não uma profissão, assistindo-se no Brasil aos esforços da Associação Brasileira das Empresas Organizadoras de Eventos (ABEOC) para sistematizar o setor, que continua dominado por autodidatas, pessoal sem especialização. Até 1992, o mercado de promotores era praticamente inexplorado, surgindo desde então alguns profissionais que vêm se notabilizando. Por isso, dentre as cinco áreas/profissões, mais promissoras pode-se destacar que duas estão ligadas aos eventos: organização e marketing.

A vantagem da área de eventos é óbvia, pois esta passou a ocupar um lugar de destaque pelas diversas variáveis positivas que integram a sua articulação. Em sua maioria, os eventos independem de fatores climáticos, podendo acontecer em qualquer época do ano sendo, inclusive, escolhido para ser realizado na “baixa temporada”, como iniciativa prática de aumentar a rentabilidade dos investimentos.

Para que o evento tenha sucesso, é impreterível que se planeje e se inicie bem cedo a sua divulgação, promoção e publicidade (ANDRADE, 2002).

O mercado de eventos⁶ é formado por 90% de pequenas e médias empresas e conta com profissionais cujo domínio da expertise é cada vez mais preponderante. O peso do setor de eventos no Brasil acentua-se nos últimos anos, cujo papel significativo é comprovado pela 7ª posição no ranking da ICCA como o país que mais recebe eventos internacionais no mundo. Outro fato marcante do setor de eventos é o reconhecimento como uma das seis atividades econômicas relacionadas à cadeia produtiva do turismo, inserida na nova LGT.

Consideram-se as empresas organizadoras todas as que têm como objeto social a prestação de serviços de gestão, planejamento, administração, organização, promoção, coordenação, operacionalização, produção e assessoria de eventos.

O cenário apresentado é complementado pela área acadêmica que cada vez mais enfatiza a importância do setor por meio da estruturação de cursos de graduação e especialização de eventos, bem como na promoção de pesquisas e debates entre profissionais. Isso respalda o mercado quanto ao suprimento crescente de mão de obra.

A atividade de eventos é regulada pela Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico e disciplina a prestação de serviços turísticos, o cadastro, a classificação e a fiscalização dos prestadores de serviços turísticos. Com base na Lei Geral do Turismo (LGT) somente poderão exercer a atividade no setor de eventos as denominadas Organizadoras de Eventos. A maior conquista desta lei é sem dúvida, que o setor de eventos é reconhecido e considerado uma atividade econômica na chamada cadeia produtiva do turismo ao lado da hotelaria, agências de turismo, transportadoras turísticas; parques temáticos; e acampamentos turísticos.

Segundo a Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux⁷ o segmento brasileiro de Convention & Visitors Bureaux⁸ conseguiu superar os piores prognósticos da crise econômica mundial e apresentou crescimento na marca de 46% no número de eventos captados. Esse dado foi apurado pelo Censo 2009,

⁶ Informações encontradas no site da Associação Brasileira de empresas de Eventos (ABOC). Disponível em: <www.aboc.org.br>. Acesso em:

⁷ Disponível em: <www.cbcbv.com.br>. Acesso em: 20 set. 2009.

⁸ Órgão sem fins lucrativos mantida pela iniciativa privada que busca ampliar o volume de negócios e o mercado de consumo na cidade, por meio da atividade turística.

patrocinado pela Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, que constatou ainda: juntos eles respondem por uma receita bruta de R\$ 20,9 milhões.

Captaram também, no ano passado, um total de 2.356 eventos, dos quais 285 internacionais, 1.016 nacionais e 1.055 regionais. E emprestaram apoio a outros 619 eventos. Uma informação interessante sobre os eventos captados é que 34% têm natureza técnico-científico, 19% são corporativos e/ou incentivo; outros 19% festas populares; e 15% culturais.

Já o participante gasta em média R\$ 583,27 em três dias, período médio de sua permanência num evento. De acordo com a pesquisa, os eventos computados reuniram 19,2 milhões de pessoas, das quais mais de 2,3 milhões participantes internacionais.

Hoje, o Brasil possui 108 Convention & Visitors Bureaux, dos quais 62% dão relevo às atividades de convenções, ou seja, turismo de eventos, negócios, feiras e congressos; 30% respondem também por turismo de lazer e entretenimento (Visitors); e somente 8% atuam com foco no segmento de incentivo.

Os eventos que ocorrem na cidade de Goiânia têm participação do Convention & Visitors Bureau, que por meio de seu escritório, procura atrair grandes eventos, que promovem e divulgam a cidade por meio de festivais, congressos, seminários, fóruns, encontros, movimentando o setor turístico e econômico da capital de Goiás. As empresas do setor turístico apóiam a atividade do Convention & Visitors Bureau de Goiânia, pois a cadeia produtiva do turismo tem uma dinâmica a cada evento que é realizado, e com isso aparece o resultado do trabalho de captação de eventos, que faz da cidade de Goiânia, uma referência nacional nos mais diversos tipos de eventos não só nacionais, como também eventos internacionais.

Goiânia já nasceu capital e sua região metropolitana, com 11 municípios, abriga hoje uma população de 1.636.465 habitantes. A capital do estado de Goiás foi idealizada pelo médico Pedro Ludovico Teixeira e o seu traçado planejado pelo arquiteto Atílio Correia Lima e pelo engenheiro Armando Augusto de Godói, no ano de 1934. É uma cidade que foi previamente planejada, assim como Belo Horizonte e Brasília.

Goiânia é uma cidade moderna, localizada bem no centro do país, próxima à capital federal e a menos de 1000 km de São Paulo. Está ligada aos principais centros do país por uma moderna malha rodoviária e por todas as companhias de

transporte aéreo. Sua economia está voltada para as atividades comerciais e industriais, destacando-se no setor de serviços, mais exatamente na área educacional e da saúde. Mais recentemente, foi descoberta também sua vocação para o turismo, sobretudo na área dos grandes negócios, que movimenta o ano todo, a rede hoteleira da cidade e o seu Centro de Cultura e Convenções.

O Quadro 8 relaciona os autores abordados em cada tópico da fundamentação teórica e alguns conceitos relevantes para o presente estudo.

Fundamentação teórica	Autores utilizados na Fundamentação teórica.	Conceitos relevantes para o estudo.
Cadeia de suprimentos	Mentezer <i>et al.</i> , (2001) Swaminathan, Smith e Sadeh(1996), Pires (2004) , Bititci, Slack Brustello e Salgado (2006), Dornier <i>et al</i> , Novais, Dolan (1999)	Cadeia de suprimento pode ser considerada uma rede de companhias autônomas, ou semi-autônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final. Pires (2004)
Gerenciamento da cadeia de suprimentos	Fleury e Fleury (2003) ,Slack,(1993, 2002) Chambers E Johnston, Pires (2004) , Mentzer, Coughlan ,Ballou (2000), Bowersox E Closs, Poirier (1997), Rangar (2008)	Quando um canal é conduzido por um comandante eficiente, é possível aos participantes compreender, talvez pela primeira vez, a alavanca que estimula seus parceiros em todos os níveis da estrutura. Como resultado, todos são melhor aparelhados para o intercambio de idéias e esforços necessários a criação de uma proposição de valor que seja tão atraente quanto possível aos clientes e aos vários elementos que integram o canal. (RANGAR, 2008 p. 25)
Serviços	Albrecht,(1992, 1990) Cobra & Rangel Apud Cardoso (2006), Gianesi & Corrêa, Slongo e Liberali (2004), Gronroos, Zeithaml E Bitner (2003), Churchill E Peter (2003) , Heskett, Vargo E Lusch (2006).	considerando que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços nunca serão exatamente desempenhados de forma igual. A consequência é que a qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e consomem. E o segredo do serviço é conseguir, respeitando-se a variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam uma performance adequada ao serviço. O difícil não é ser excelente um dia, mas conservar a excelência todos os dias. Zeithaml e Bitner (2003).
Marketing de Relacionamento	Ochi(2004), Claro (2004), Don Peppers , Mckenna (1992), Berry(1995) , Madruga (2004) Ferreira & Sganzerlla Peppers, Rogers Sheth e Parvatiyar	O Marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação do cliente. McKenna (1992), Vavra (1993), Bretzke (2000) e Berry (1995)

Valor para cliente	Christopher, Porter (1985,1980,1999), Sinha e De Sarbo (1998), Silveira, Naver e Slater(1990) Hamel e Prahalad (1998), Kotler(1999, 2006)	O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto” (Sinhá & De Sarbo, 1998)
Eventos	Barbosa (2007), Britto e Fontes(2002), Martin(2003), Canton(2003)	O planejamento de um evento não é um ato isolado, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter – relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos. Canton (2003, p.20)

Quadro 8 – Autores utilizados na fundamentação teórica

Fonte: elaborada pela autora.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa se baseia em reunir informações detalhadas sobre uma unidade de análise, a cadeia de suprimentos do setor de eventos, tendo como objeto de pesquisa duas cadeias com perfil distinto, mas do mesmo setor de eventos, portanto um estudo de casos múltiplos. Segundo Yin, “O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. Consiste em uma pesquisa exploratória, “usada em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimentos” (COLLIS, 2005, p.75) que visou levantar o grau de relacionamento existente entre os membros da cadeia de suprimentos de eventos, objeto deste estudo.

Utiliza-se também pesquisa descritiva, na qual o objetivo torna-se restrito a descrever a prática corrente. Nesse sentido, descreve-se quem são os membros da cadeia produtiva de evento, como se desenvolve o trabalho nesse setor, e como é o relacionamento entre os membros da cadeia e consumidores, um segmento que raramente foi tópico de estudos anteriores.

Como caminho inicial, realiza-se uma pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir das referências teóricas publicadas em documentos que buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para tanto utiliza-se diversas fontes, especialmente livros, artigos, monografias, com vistas a apresentar os conceitos, definições de cadeia de suprimentos, serviços, valor para o cliente, *marketing* de relacionamento e eventos.

Para conhecer a realidade e identificar o relacionamento entre os membros da cadeia produtiva de eventos, bem como se o relacionamento mais intenso gera valor ao cliente final, foi realizada uma pesquisa de campo. Para Vergara (1998, p. 45), “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Nesse trabalho utiliza-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista e a observação em função de ser uma pesquisa qualitativa.

3.2 DETALHAMENTO DO MÉTODO

A pesquisa dividiu-se em duas etapas, uma exploratória e outra descritiva de natureza qualitativa.

A etapa exploratória segundo Gil (1999), tem como finalidade desenvolver, esclarecer, modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Como uma etapa preparatória à pesquisa descritiva, a exploratória aumenta a familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo, clarifica os conceitos a serem utilizados e possibilita a geração de hipóteses para posterior avaliação empírica (CHURCHILL, 1995).

A etapa exploratória dessa pesquisa possui três objetivos:

1. levantar o referencial teórico e modelos estudados que mensurem marketing de relacionamento, elementos que possam direcionar o roteiro de entrevista com os organizadores de eventos e demais membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos.
2. Levantar quem são os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos.
3. Preparar o roteiro semiestruturado de entrevista para a fase descritiva.

Na etapa exploratória os entrevistados possibilitaram identificar pelas suas respostas quais são os serviços necessários para a execução de um evento social.

A etapa descritiva se caracteriza por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, estruturados e dirigidos para a solução de problemas

(CHURCHILL, 1995). O objetivo da etapa descritiva torna-se realizar as entrevistas estruturadas a partir da fase exploratória, mas também analisar o nível de relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise da presente pesquisa baseia-se no setor de eventos sociais da cidade de Goiânia, ou seja, profissionais e empresas que constituem a cadeia de suprimentos do setor.

Diante dos relatos da entrevista, na qual os organizadores de eventos definem quem são os membros da cadeia, selecionou-se os que são considerados primordiais na execução, isso segundo os organizadores para a execução de um evento social. Sendo: o organizador de eventos também conhecido no segmento de eventos sociais como cerimonialista, empresa de decoração, empresa de *buffet*, empresa de som, empresa de filmagem e fotografia, locação de espaço para festa e mesa de bolo chamada no presente trabalho de cadeia principal.

Além das empresas prestadoras de serviços, já referidas, foram entrevistados também clientes dos organizadores de eventos e participantes dos eventos.

Também fazem parte da pesquisa, as empresas fornecedoras para os profissionais das áreas de eventos, esses compõem a cadeia de suprimentos individual de cada segmento, chamada no presente trabalho de cadeia secundária.

3.4 SUJEITOS DE PESQUISA

Optou-se por estudar duas cadeias com perfil distinto, sendo uma o organizador de eventos com mais tempo de mercado, considera-se aqueles com mais de 5 anos de atuação, trabalhando com o público de classe média alta e classe A. E outra cadeia com o organizador com no máximo 2 anos de atuação, atuante na classe C e classe média baixa.

A escolha das duas cadeias aconteceu em função da experiência que cada uma possui, bem como pela diferença do público o qual elas atuam, buscou-se então, nelas, informações que pudessem contribuir com o estudo, avaliando se a diferença na experiência e no público influenciam no relacionamento.

Foram entrevistados dois organizadores de eventos selecionados por se enquadrarem no perfil de tempo de atuação e público descrito acima. Buscou-se também um evento de cada organizador para efetuar o restante da pesquisa, ressalta-se que ambos optaram pelo evento social casamento, por ser mais comum e se realizar praticamente todos os finais de semana. Dentro de cada evento foram pesquisados os fornecedores sendo eles: decoração, som, *buffet*, espaço, fotos e filmagem.

Também nesses eventos foram entrevistados os clientes contratantes, os noivos e alguns convidados, denominados no presente trabalho de clientes participantes.

Após a pesquisa nos eventos, também se realizou uma entrevista com alguns membros da cadeia de suprimentos de cada fornecedor. A cadeia individual são os fornecedores de matéria-prima dos fornecedores de eventos, chamados no presente trabalho de cadeia secundária, os quais obteve-se informações sobre o conhecimento que eles possuem sobre a realização de um evento. Tendo assim um total de 25 entrevistados. A seguir o quadro 9 detalha os entrevistados da pesquisa.

Categorias por tempo de atuação.	Organizador	Fornecedores	Membros da cadeia de suprimentos dos Fornecedores (cadeia secundária)	Cliente contratante	Cliente participante
Mais de 5 anos de atuação	1 entrevistado	5 entrevistados	3	1 entrevistado	4 Entrevistados
Máximo de 2 anos de atuação	1 entrevistado	5 entrevistados	—	1 entrevistado	4 Entrevistados
Total de empresas pesquisadas	2 organizadores	10 fornecedores	3 entrevistados	2 clientes contratantes	8 clientes participantes
Total de 25 (vinte e cinco) entrevistados					

Quadro 9 – Sujeitos da pesquisa
Fonte: elaborado pela autora.

3.4.1 procedimentos para coleta de dados

Utilizou-se na pesquisa um roteiro semiestruturado, elaborado com base nos modelos de mensuração de marketing de relacionamento, apresentados na fundamentação teórica. Os modelos de Wilson e Vlosky (1997), bem como o de Larentis e Slongo (2007) serviram de base para a criação de categorias de análise para estudar o relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos.

Após análise, selecionou-se as categorias que aparecem com mais frequência tanto nos dois modelos como no referencial teórico. Verificou-se também como cada categoria foi mensurada em cada modelo para assim elaborar os questionamentos que originaram o roteiro de pesquisa para os organizadores de eventos e fornecedores da cadeia principal. O quadro 10, a seguir, apresenta as categorias estabelecidas para a pesquisa, e como foram mensuradas em seus modelos.

CATEGORIA COMPROMETIMENTO	
MODELO PROPOSTO POR WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO PROPOSTO POR LARENTIS E SLONGO (2007)
O comprometimento é avaliado neste modelo pelo tempo em que as empresas trabalham juntas, as parcerias realizadas, bem com a disposição e esforço por um relacionamento melhor.	O comprometimento é avaliado neste modelo pelo relacionamento mais duradouro, parcerias, investimento, esforço para um relacionamento melhor e aumento das compras.
QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AO ORGANIZADOR DE EVENTOS	QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AOS FORNECEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar se os organizadores mantêm parceria com fornecedores e como isso é feito; ✓ Identificar a existência de avaliações sobre o desempenho do serviço prestado e como é realizada; ✓ Identificar se existe uma preocupação por parte do cliente final com o relacionamento entre os envolvidos na realização do evento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar se há preocupação em manter parceria com os membros da cadeia de eventos; ✓ Identificar a existência de avaliações sobre o desempenho do serviço prestado e como é realizada; ✓ Identificar que ações são desenvolvidas visando manter parceria com os outros membros da cadeia de eventos; ✓ Identificar se existe uma preocupação por parte do cliente final com o relacionamento entre os envolvidos na realização do evento;
CATEGORIA CONFIANÇA	
MODELO PROPOSTO POR WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO PROPOSTO POR LARENTIS E SLONGO (2007)
A confiança é avaliada neste modelo pela preocupação com os interesses dos parceiros, respeito pelas confidencialidades de informações, merecimento, menos trabalho com supervisão.	Confidencialidade e veracidade de informações bem como merecimento.
QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AO ORGANIZADOR DE EVENTOS.	QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AOS FORNECEDORES.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantar a necessidade de supervisionar o serviço executado pelos fornecedores; ✓ Identificar como são repassadas as informações recebidas pelo seu cliente final para os fornecedores; ✓ Levantar quais segmentos fornecedores são mais complicados de formarem parcerias; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantar a importância da supervisão do serviço por uma pessoa de fora da empresa; ✓ Identificar como são repassadas as informações sobre o evento para a empresa; ✓ Identificar como e para quem a empresa se dirige quando necessita repassar uma informação importante referente ao evento;
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar os critérios utilizados para indicar um fornecedor a seu cliente contratante; ✓ Identificar atributos considerados importantes na escolha dos fornecedores; ✓ Identificar a existência de um líder na cadeia, quem é ele e suas principais atribuições. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar os critérios utilizados para indicar uma outra empresa do segmento de eventos ao cliente contratante; ✓ Identificar os atributos considerados importantes na escolha de parceiros; ✓ Identificar a existência de um líder na cadeia, quem é ele e suas principais atribuições.
CATEGORIA	
TROCA DE INFORMAÇÕES	
MODELO PROPOSTO POR WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO PROPOSTO POR LARENTIS E SLOGO (2007)
Existência e ausência de troca de informações entre fornecedores.	O modelo não utilizou esta categoria.
QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AO ORGANIZADOR DE EVENTOS.	QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AOS FORNECEDORES.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantar os meios de comunicação utilizados para trocar informações com os outros membros da cadeia de suprimentos de eventos; ✓ Identificar com que frequência essa comunicação acontece; ✓ Identificar a existência de reuniões com fornecedores antes da execução de um evento; ✓ Identificar a existência de avaliação do evento, como é feito e quem são os envolvidos; ✓ Levantar a existência de algum órgão ou instituição que facilita o contato entre os fornecedores da área de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantar os meios de comunicação utilizados para trocar informações com os outros membros da cadeia de suprimentos de eventos; ✓ Identificar com que frequência essa comunicação acontece; ✓ Identificar a existência de reuniões com fornecedores antes da execução de um evento; ✓ Identificar a existência de avaliação do evento, como é feita e quem são os envolvidos; Levantar a existência de algum órgão ou instituição que facilita o contato entre os fornecedores da área de eventos.
CATEGORIA	
DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR	
MODELO PROPOSTO POR WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO PROPOSTO POR LARENTIS E SLOGO (2007)
A dependência é avaliada neste modelo pelo grau de dependência do fornecedor, importância do fornecedor, possibilidade de substituição do fornecedor e equilíbrio de parceria.	O modelo não utilizou esta categoria.
QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AO ORGANIZADOR DE EVENTOS	QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AOS FORNECEDORES

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantar se existe por parte do organizador dependência de algum fornecedor; ✓ Identificar a existência de algum segmento da área de eventos com mais dificuldade de encontrar fornecedores; ✓ Levantar se o organizador de eventos já substituiu um fornecedor e qual o motivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar de que empresa ou profissional existe dependência na execução dos serviços; ✓ Identificar quais membros da cadeia dependem previamente do seu trabalho.
CATEGORIA INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO	
MODELO PROPOSTO POR WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO PROPOSTO POR LARENTIS E SLOGO (2007)
O investimento no relacionamento é avaliado neste modelo pelos transtornos com o encerramento do relacionamento comercial e as estratégias investidas em prol da implantação de parceria.	O investimento no relacionamento é avaliado neste modelo pelos transtornos com o encerramento do relacionamento comercial e as estratégias investidas em prol da implantação de parceria.
QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AO ORGANIZADOR DE EVENTOS	QUESTIONAMENTOS PARA O PRESENTE TRABALHO, DIRECIONADOS AOS FORNECEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar se a comunicação com os fornecedores acontece apenas quando estão realizando algum evento juntos; ✓ Levantar se há investimento no relacionamento com fornecedores e como isso é feito; ✓ Identificar se o encerramento da parceria com algum fornecedor traria transtornos; ✓ Levantar o retorno advindo da parceria efetivada com os fornecedores; ✓ Levantar as maiores dificuldades encontradas para se manter um bom relacionamento entre os envolvidos na execução de um evento; ✓ Identificar se os profissionais de eventos em Goiânia se reúnem para discutir melhorias para o setor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantar o conhecimento em relação ao trabalho executados pelos outros membros da cadeia; ✓ Identificar as maiores dificuldades encontradas para se manter um bom relacionamento entre os envolvidos na execução de um evento; ✓ Identificar se os profissionais de eventos em Goiânia se reúnem para discutir melhorias para o setor.

Quadro 10 – Roteiro para entrevista com organizadores e fornecedores.

Fonte: autora

Em relação à entrevista com os membros da cadeia secundária, ou seja, as empresas que atendem aos fornecedores do setor de eventos. Ela também foi baseada nas cinco categorias selecionadas, as quais buscaram identificar em especial:

1. O conhecimento deles em relação à atividade fim da empresa na qual ele fornecia o material.
2. Se esse fornecedor de matéria-prima já chegou a conferir como fica o produto final.
3. Se o fornecedor da matéria-prima tem conhecimento da importância do seu produto para o evento.
4. Identificar se ele tem comunicação com outros membros do canal de eventos.

Em relação à entrevista com clientes, foram levantados no referencial alguns elementos importantes relacionados a valor para o cliente. Com base nesses elementos criou-se questionamentos que originaram o roteiro de pesquisa com os clientes contratantes e os clientes participantes. A seguir, no quadro 11, apresenta-se o roteiro para entrevista com os clientes, elaborado a partir de elementos do referencial teórico.

Elementos	Relevância	Questionamentos para os clientes contratantes	Questionamentos para os clientes participantes
EXPECTATIVA	Alguns fatores influenciam as expectativas do serviço desejado pelo cliente; esses fatores, de acordo com Hoffman & Bateson (2003, p.350) são as promessas de serviço que abrange a propaganda, as vendas pessoais, os contratos e outras formas de comunicação da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar os elementos que geram expectativa, diante do evento. ✓ Identificar se estas expectativas foram supridas ou não. ✓ Identificar as ações executadas pelo cliente quando o evento supera a expectativa e quando a mesma não é superada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar os elementos que geram expectativa, diante do evento. ✓ Identificar se estas expectativas foram supridas ou não. ✓ Identificar as ações executadas pelo cliente quando o evento supera a expectativa e quando a mesma não é superada.

QUALIDADE	<p>“O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto” (Sinhá & De Sarbo, 1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar que fatores demonstram qualidade no serviço de eventos. ✓ Identificar o que não pode faltar ou acontecer em um evento. ✓ Identificar se procura saber informações sobre os profissionais que contrata. ✓ Identificar como seleciona os profissionais de eventos que irão trabalhar para ele(a). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar que fatores demonstram qualidade no serviço de eventos. ✓ Identificar o que não pode faltar ou acontecer em um evento. ✓ Identificar se procura saber informações sobre os profissionais contratados pelo anfitrião.
BENEFÍCIOS	<p>O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto. (SINHA e DE SARBO, 1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar que tipo de benefícios se espera ter com a realização do evento. ✓ Identificar se escolhe os profissionais pelos benefícios que eles possam oferecer. 	<p>Sem questionamentos para cliente participante.</p>
PREÇO	<p>“O valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produto” (Sinhá & De Sarbo, 1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar se o valor cobrado pelos profissionais interfere ativamente na escolha do mesmo. ✓ Identificar se os clientes buscam saber informações sobre o motivo dos valores cobrados, se tem a noção dos custos dos fornecedores de eventos. ✓ Identificar se o cliente tem a percepção que no custos estão embutidos não só bens materiais, mas também imateriais como tempo, conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar ele tem noção dos valores pagos pelo anfitrião para realizar o evento.
SATISFAÇÃO	<p>É a determinação acertada de valor e preço que permitirá a satisfação tanto do cliente quanto do vendedor, pois ambas as partes segundo Nickels & Wood (1999), querem algo de valor nas trocas. Dessa forma, todo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar o que gera satisfação ao cliente. ✓ Identificar o que gera insatisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar o que gera satisfação ao cliente ✓ Identificar o que gera insatisfação. ✓ Identificar Quando algo de errado acontece no evento, a

	<p>esforço deve procurar a satisfação do cliente, através do correto oferecimento de valor, gerando uma necessidade crescente de integração entre todas as áreas envolvidas.</p>	<p>quem ele atribui a culpa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar se tivesse que fazer uma reclamação durante o evento a quem recorreria. ✓ Identificar se quando fica satisfeito com o evento, faz elogios. ✓ Identificar se quando não fica satisfeito se relata ao anfitrião.
--	--	---

Quadro 11 – Roteiro de entrevista com os clientes.
Fonte: autora

A pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas pessoais, aplicadas diretamente pela pesquisadora com o público-alvo. Primeiramente fez-se um contato por telefone com os entrevistados, em seguida efetivou-se o envio via e-mail do roteiro de entrevista. Após análise do roteiro, agendou-se a entrevista pessoal, que foi gravada utilizando recursos necessários, com duração em média de 1 hora e 10 min. As entrevistas foram realizadas no período de 20 de março a 20 de Abril de 2010.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados da presente pesquisa utilizou-se o método de análise de conteúdo. Considera-se essa análise uma técnica para o tratamento de dados, pois visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

Barros e Lehfeld (1996, p.70), advogam que a análise de conteúdo constitui-se um conjunto de técnicas de análise das diferentes formas de comunicação, por isso, pode ser utilizada quando se deseja ir além dos significados aparentes, da leitura simples do real, "é atualmente utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso". Visa também aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes a análise de conteúdo, acende a possibilidade, sem excluir a informação estatística, muitas vezes de descobrir ideologias, tendências, bem como outras categorias as quais caracterizam os

fenômenos sociais que se analisam e, ao contrário da análise apenas do conteúdo manifesto, o método utilizado é dinâmico, estrutural e histórico.

De acordo com Trivinus (1987) são três as etapas básicas no processo de uso da análise de conteúdo: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial.

A pré-análise consistiu na organização do material de pesquisa que foram separados em quatro grupos bibliográficos: cadeia de suprimento, serviços, relacionamento e valor para o cliente. Nessa última fase, também foram selecionadas as categorias de análise que originou o roteiro semi- estruturado, sendo (confiança, troca de informações, investimento no relacionamento, dependência do fornecedor e comprometimento).

A descrição analítica originou-se dos dados coletados entre os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos. Destaca-se que a interpretação inferencial consiste na análise feita por meio do cruzamento entre teoria estudada, categorias selecionadas, dados coletados e interpretação pessoal da autora.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Essa parte do trabalho apresenta a descrição das entrevistas realizadas com os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos. Inicialmente encontra-se quem são os componentes da cadeia de suprimentos do setor de eventos e suas funções. Logo após em forma de textos, os relatos das entrevistas com o organizador de eventos e demais fornecedores, divididos em duas cadeias principais, cadeia 1 (o grupo de entrevistados com mais de 5 anos de atuação e que trabalha com o público de classe média alta e classe A) e cadeia 2 (grupo com o máximo de 3 anos de atuação e que trabalha com a classe média baixa e classe C). Em seguida demonstra-se uma análise com as percepções da autora.

Na seqüência apresenta-se a descrição das entrevistas com os clientes sendo um cliente contratante e quatro clientes participantes da cadeia 1, e um

cliente contratante e quatro clientes participantes da cadeia 2. Logo após, também será apresentado um análise com a percepção da autora.

Posteriormente encontra-se a descrição da entrevista com os fornecedores da cadeia principal de matéria-prima (chamados no presente trabalho de cadeia secundária). E por último uma análise geral de todas as informações coletadas.

4.1 DESCRIÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE EVENTOS SOCIAIS

A descrição a seguir surge por meio dos entrevistados que, em suas respostas, possibilitaram identificar quais são os serviços necessários para a execução de um evento social, além dos fornecedores desses serviços. Por meio dessas informações apresenta-se na figura 8, abaixo, os principais fornecedores do setor de eventos sociais considerando a tipologia casamento.



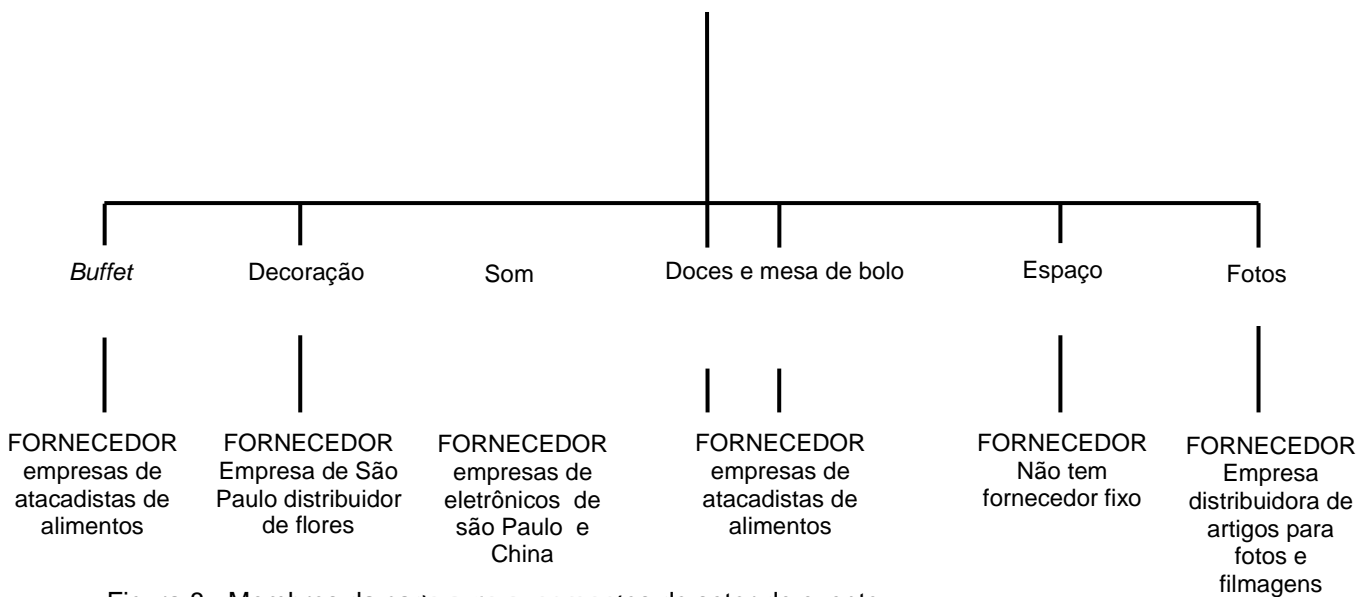


Figura 8 - Membros da cadeia de suprimentos do setor de evento.
Fonte: autora baseado em entrevista.

Para melhor entendimento da cadeia de suprimentos do setor de eventos busca-se evidenciar a função de cada um dos entrevistados no evento social casamento. Baseado na entrevista realizada, os profissionais definiram suas funções.

- Organizador de eventos: de acordo com o organizador de eventos entrevistado ele torna-se o profissional que faz a projeção, o planejamento do evento, além de informar e orientar os noivos. O organizador é conhecido no segmento de eventos sociais como cerimonialista. Na atividade de administrar o evento, o cerimonialista passa a ter mais do que um ofício de gerenciamento formal dos segmentos da cadeia de suprimentos de eventos, por meio das clássicas funções administrativas como: planejar, organizar, dirigir e controlar. É necessária ainda, uma articulação inteligente e efetiva com habilidades inovadoras, tais como: criatividade, flexibilidade, sensibilidade e maestria na gestão de equipes.
- Decoração: a decoração não se constitui simplesmente de flores. Torna-se um conjunto harmônico, belo e impecável, que segue as tendências da época, tanto nas cores como nos materiais, nos tipos de flores, bem como nos tecidos, desde que tudo seja de muito bom gosto e requinte. Suas principais atividades em um casamento são: elaboração do projeto de decoração, o qual segue o tema da festa, o estilo do cliente, verificação dos tipos de flores adequadas, separação dos elementos decorativos como: velas,

toalhas, *souplars*, peças, lustres, espelhos, luminárias, mobiliários dentre outros. Decora-se todo o ambiente do evento, do *hall*, ao ambiente das mesas, mesa de café além de aparadores de *buffet*.

- *Buffet*: é a atividade que presta serviço na área de gastronomia, realiza a montagem, a desmontagem do salão, relativamente a disposição das mesas, cadeiras, toalhas, dobradura de guardanapos, a esterilização, mas também montagem de louças e talheres.
- Mesa de bolo: esse segmento cuida dos doces do evento, do bolo, dos bombons, dos bem casados. Além da confecção dos doces, a empresa é responsável pela montagem dos doces e bolo em uma mesa decorada com peças sofisticadas, que serve de cenário para o brinde dos noivos. Geralmente essa mesa fica em destaque em um tablado.
- Filmagem e fotografia: a filmagem e a fotografia compreendem o registro do evento, pode acontecer durante os preparativos dos noivos, por meio do *making off* até o final de toda a cerimônia e da recepção do evento. Esse segmento é quem elabora o documentário do evento.
- Espaço para festa: geograficamente é o local, o espaço físico para locação, no qual se realiza a recepção festiva com infraestrutura básica como: toaletes, camareiros, cozinha e salão principal.
- Som e iluminação: esse segmento realiza a locação de equipamentos sonoros e de equipamentos para a pista de dança. É responsável pela montagem, desmontagem desses equipamentos, mas também a prestação de serviço na execução do som durante todo o evento.

4.2 RELATO DAS ENTREVISTAS COM A CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE EVENTOS SOCIAIS CATEGORIZADA COMO CADEIA 1.

A cadeia 1 corresponde aos profissionais atuantes no segmento de eventos com mais de cinco anos e que trabalham com clientes de classe média alta e classe A.

4.2.1 Comprometimento sob a concepção do organizador de eventos

O entrevistado organizador de eventos busca formar parceria com os mesmos fornecedores sempre que tiver o cumprimento dos serviços para o qual foi contratado, sem haver também uma conotação de exclusividade ou que venha a se tornar refém pela repetição, mas sempre busca estabelecer relações com novos fornecedores para possibilitar novas parcerias.

Em relação à busca de informações sobre os fornecedores, o entrevistado relata que já conhece o trabalho, por ter experiência na área. Dessa forma ele não busca informações, mas procura se atualizar com as novidades as quais o fornecedor venha a empregar.

Segundo o organizador, sempre se realiza uma avaliação dos serviços prestados pelos fornecedores, durante o evento e após a realização dele. Ela se baseia no cumprimento do contrato, na observação e na opinião do cliente contratante. O organizador repassa essa avaliação aos fornecedores por telefone ou e-mail (em sua maioria é feita por email), somente quando a avaliação não é positiva que o organizador prefere conversar por telefone.

Segundo o entrevistado, para manter as parcerias, utiliza da sinceridade, mas também da calma ao falar dos pontos fortes e fracos para os fornecedores. Indica os profissionais sem cobrar comissão e, além disso, busca sempre participar dos eventos institucionais promovidos por outros profissionais como feiras, degustações além de mostras.

Quando questionado se o cliente contratante se preocupa com o relacionamento entre os fornecedores o entrevistado ressalta que nem todos se preocupam, mas alguns querem saber informações e referências sobre os fornecedores.

4.2.2 Comprometimento sob a concepção dos fornecedores

Quando os entrevistados foram questionados sobre qual membro da cadeia de suprimentos do setor de eventos mantém maior parceira, eles mencionaram diversas empresas, mas a mais citada foi a empresa de organização de eventos. A justificativa vem do relato de que a maioria dos clientes recorre ao organizador de eventos.

Em relação à busca por informações relacionadas ao trabalho dos parceiros, apenas as empresas de espaço para festa e decoração disseram buscar sempre informações. Pois estão cientes que, a busca de informações torna-se primordial de acordo com a entrevistada, em função do seu trabalho depender muito do serviço dos outros membros da cadeia e para se fazer uma decoração necessita-se ter informações do espaço, do horário de execução do serviço dos outros, como forração, chegada de mobiliários e outros. O responsável pela locação de espaço para festa, acrescenta que a busca de informações é essencial, pois seu salão de eventos fica exposto a inúmeros profissionais o dia todo e alguns estragam as paredes, retiram peças do lugar sem permissão. Além disso, muitos convidados não sabem que na área de eventos tudo é separado, assim se algo ruim acontece, é a imagem do espaço que fica guardada na mente do cliente, acrescenta o entrevistado.

Ressalta-se um fato relatado pelo entrevistado:

Loquei o espaço para um cliente, que contratou tudo de segunda categoria. O *buffet* não trabalhava adequadamente, inclusive com questões de higiene. O evento aconteceu e muitos convidados passaram mal com a comida e no outro dia recebi um e-mail, de um convidado da festa falando muito mal do espaço, que era um absurdo servirmos comida estragada. Após este episódio passei a fazer uma lista com informações de todos os fornecedores que passam por aqui, assim posso aceitar ou não determinados fornecedores.

Os outros entrevistados ressaltaram que buscam informações somente quando necessitam de algo relacionado a esses fornecedores.

Quanto à existência de uma avaliação dos serviços prestados por eles a maioria dos fornecedores entrevistados relata que busca saber a opinião dos clientes, perguntando ao final do evento ou ligando após o evento para saber a satisfação do cliente. Apenas o decorador afirma perguntar também ao organizador de eventos, pois ele termina o serviço da decoração antes do cliente contratante chegar e quem geralmente está presente acompanhando a montagem é o organizador de eventos, em função disso a empresa de decoração ressalta que a avaliação do cerimonialista torna-se fundamental.

Todos os entrevistados foram unânimes em ressaltar que só recebem avaliação do evento por parte do organizador de eventos quando algo acontece de errado. Quando tudo transcorre bem, não existe *feedback*.

Quanto às ações desenvolvidas que visam à parceria, houve uma diversificação nas respostas. A empresa de *buffet* realiza degustações periódicas para clientes e parceiros, já a empresa de decoração disse que geralmente fornece materiais sem custo quando os parceiros necessitam mas também oferece descontos nas decorações. A empresa de mesa de doces compartilha dessa mesma ação fornecendo doces aos parceiros sem custos. A empresa de espaço para festa faz visitas aos parceiros bem como trabalha com comissão de 10% do valor fechado por contrato firmado por meio da indicação de parceiros. As empresas de fotos e filmagem desenvolvem ações de premiação ajudando os parceiros com descontos e brindes. A empresa de som relata não desenvolver ação específica, apenas cumpre com qualidade o que lhe é confiado além de tratar a todos com respeito.

Em relação à preocupação do cliente contratante com o relacionamento da cadeia, os fornecedores entrevistados ressaltaram que geralmente o cliente contrata por meio de indicação do organizador de eventos ou de algum amigo que já tenha contratado o serviço. Em função disso, acontece uma sequência de indicações, como relata a empresa de locação de espaço.

O cliente chega aqui e quer ver fotos de eventos que já foram realizados, ele acaba vendo uma decoração bonita e pergunta quem foi o decorador, se é meu parceiro passo o contato e ainda elogio a forma de trabalhar, e assim acontece com todos os outros profissionais, por isso acredito que isso acontece naturalmente. O cliente não tem isso como uma preocupação ele quer apenas o que for melhor para o evento dele, não é ponto primordial como nós nos relacionamos.

4.2.3 Confiança sob a concepção do organizador de eventos

Quanto à categoria confiança foi questionado em relação à necessidade de supervisionar os serviços prestados pelos outros membros da cadeia de suprimentos e, segundo o entrevistado, existe sim essa necessidade, pois, de acordo com o organizador de eventos, hoje o papel do cerimonialista é ser gestor do evento, sendo então responsável pelo planejamento mas também pela realização do evento como um todo. Assim, ele afirma:

O sucesso de todo evento depende dos serviços prestados pelos fornecedores. Além do que não se sabe se irão cumprir com fidedignidade os serviços propostos e há a necessidade de fiscalização. Supervisionamos não por achar que não sejam capazes, mas por acreditar que esta seja a principal função de um organizador de eventos, que é quem sabe todos os detalhes do acontecimento.

O entrevistado ressalta que mesmo confiando nos fornecedores a supervisão torna-se necessária, pois se acontecer um imprevisto é o organizador que deve buscar a solução. Além disso, ele acrescenta, um serviço depende do outro no setor e o organizador acaba coordenando os horários de montagem, bem como os possíveis desentendimentos entre os fornecedores. Como relatado abaixo:

Já aconteceu de um fornecedor de cadeiras e forros chegar 3 horas atrasado do horário marcado e os garçons ficaram 3 horas parados esperando para montar as mesas com as cadeiras, colocar os forros e montar os talheres, quando o fornecedor chegou o *maitre* estava extremamente nervoso, pois os garçons tem horários e já estava na hora deles tomarem banho, para jantar antes de iniciar o evento. Enfim, os dois fornecedores o de materiais e do *buffet* tiveram uma grande discussão e eu tive que intermediar todo o restante do trabalho [...]

Em relação às informações que o organizador de eventos recebe do cliente contratante, foi questionado como são repassadas aos outros fornecedores. O entrevistado ressalta que as informações são adquiridas com base nos contratos mas também no *briefing* e são repassadas verbalmente por telefone, ou pessoalmente ou por e-mail, buscando sempre repassar da forma mais aberta possível. O organizador esclarece que quando o evento é muito grande, bem como rico em detalhes a preferência é por passar as informações por meio de reuniões. Entretanto a maioria dos fornecedores não tem tempo para isso, e assim só acontece com clientes e eventos *Vips*, afirma o entrevistado.

Quanto à dificuldade para se formar parceira, o organizador de eventos relata que não existem segmentos mais fechados à parceria, mas sim profissionais de difícil relacionamento, independente do segmento. Por ser assim, acrescenta-se a fala de um entrevistado.

Tudo depende de quem está firmando a parceria e quando se tem o nome limpo isso se torna mais fácil [...] Acredito que não há um segmento específico, mas sim os profissionais que pensam mais em dinheiro e menos em qualidade, não é o segmento que caracteriza a complicação, mas sim a personalidade e o temperamento da pessoa que traz dificuldades.

O entrevistado expõe que um difícil relacionamento se caracteriza, pelo não cumprimento do contrato pelo fornecedor, bem como por não aceitar críticas, não cumprir horário e principalmente não ter visão de grupo: "*muitos acham que seu serviço é único, que ele não depende de ninguém e ninguém depende dele, este pensamento não pode existir na área de eventos, trabalhamos para o mesmo fim*". Relata o entrevistado.

Quanto aos critérios utilizados pelo entrevistado para indicar um fornecedor foi ressaltado qualidade nos serviços prestados anteriormente, cumprimento de contrato, pontualidade na prestação do serviço, acessibilidade ao profissional e responsabilidade. *“Competência no que faz e seriedade no cumprimento daquilo para o qual foi contratado, porque já tendo trabalhado juntos, conheço se tem ou não”*. Acrescenta o organizador.

O entrevistado complementa que outros cerimonialistas indicam profissionais porque existe uma troca de favores como a questão da comissão, mas que isso não entra no critério dele, pois o mais importante é o evento ter qualidade, não acontecer imprevistos e transcorrer sem problemas. Para isso necessita-se de pessoas competentes, dinâmicas e éticas. Por isso só indica quem conhece bem. Quando acontece de o cliente contratar um fornecedor que não tenha sido indicado por ele, o organizador tenta trabalhar da melhor forma, pois o fornecedor novo pode se tornar um futuro parceiro “se trabalhar bem” ressalta.

Quanto à presença de um líder para a cadeia de suprimentos do setor de eventos, o organizador disse que é necessário, mas também o considera como líder. Afinal, o cliente o contrata para gerenciar todos os outros serviços. Entretanto nem sempre esse fato é consenso, ressalta o entrevistado.

Mesmo que alguns fornecedores não nos considerem assim, o cliente considera e confia no organizador como líder, confia a nós todas as decisões, portanto fomos eleitos líderes pelos clientes, e como são eles que mandam, vamos ser sempre os líderes.

O entrevistado ainda acrescenta:

Eu não acredito que “pode” ser um líder, eu afirmo que deve ser, porém faço a seguinte ressalva: A função de ser o líder faz com que nós organizadores tenhamos que buscar o conhecimento intelectual da função. O conhecimento detalhado sobre tudo relacionado ao evento, perfil necessário, firmeza quando se faz necessária sem a rudeza, disposição para se inteirar e acompanhar o evento, e por último, entender que todos os “elos” da cadeia são importantes, não existindo o MAIS e nem o MENOS. E quando não tem esse cabedal acima, os eventos acontecem um pouco à revelia, aos trancos e barrancos e que dão certo por acaso, e quando não dá, a culpa é da famosa “falta de comunicação”.

4.2.4 Confiança sob a concepção dos fornecedores

Quanto à confiança, os fornecedores se dividem em suas opiniões. Foi questionado quanto à importância da supervisão dos serviços por outro profissional e a maioria se mostrou aberta à supervisão. Alguns já ressaltam a figura do

organizador de eventos como sendo esse supervisor. A empresa de decoração destaca que não gosta quando não tem ninguém para supervisionar, pois podem passar despercebidos alguns detalhes, porém com a supervisão do organizador de eventos isso acaba sendo corrigido, complementa que a supervisão tem de acontecer no momento da montagem, pois acontece muito de tudo já estar pronto e o organizador chegar pouco antes da festa e querer mudar. “*Isso não é supervisão, isso é querer mandar além da conta*” pronuncia a empresa de decoração.

Para empresa de *buffet*, empresa de fotografias e mesa de bolo a supervisão torna-se importante, desde que as exigências e as alterações estejam dentro do combinado em contrato com o cliente contratante.

Segundo a maioria dos entrevistados as informações obtidas sobre o evento são repassadas pelo cliente contratante no ato do contrato. As empresas como buffet, decoração e mesa de bolo, ressaltaram que além das informações iniciais recolhidas no ato do contrato ligam uma semana antes para confirmar tudo que está no contrato e verificar se há alguma alteração. A empresa de *buffet* acrescenta:

[...] tem cliente que fecha contrato um ano antes, neste tempo muita coisa pode mudar, como o numero de convidados e cardápio, essas informações influenciam muito no meu planejamento, por isso uma semana antes ligo, e ainda dá tempo de reorganizar.

A empresa de espaço para festa assegura que busca informações com o cliente contratante até 3 dias antes do evento, após isso somente com o organizador de eventos, a fim de não incomodar o cliente perto do evento. “*Afinal eles não contratam o organizador de eventos para organizar então ele sabe de tudo*”, ressalta o entrevistado da empresa de espaço de festa.

No que tange a repassar informações importantes, todos os fornecedores concordam em dizer que repassam ao cliente contratante, mas se a informação for no dia do evento, o contato é preferencialmente com o organizador de eventos. Apenas a empresa de decoração afirma que tudo que combina com o cliente busca repassar ao organizador, pois segundo ela, muitas vezes, acontecem mudanças e o cliente não avisa ao organizador de eventos e no dia do evento acontecem atropelos. Como relatado abaixo:

[...] aconteceu que uma cliente contratou uma decoração toda em copos de Leite (um tipo de flor) e as flores vêm de São Paulo toda quarta-feira, mas em função das grandes chuvas as flores chegaram muito feias, muito mesmo. Liguei imediatamente para a cliente e optamos por rosas brancas, o contrato não foi mudado afinal o evento já era na sexta-feira, mas no dia do

evento o cerimonialista chega com o contrato e me cobra os copos de leite, até explicar tudo, entrar em contato com a cliente para confirmar, demorou, por isso agora troco informações com os dois, cliente e cerimonialista.

Muitos entrevistados reforçaram que fazem indicação, geralmente por afinidade e competência. A empresa de locação de espaço para festa destaca que só indica quem realmente conhece, como também trata com muita sinceridade os clientes. Por exemplo, se percebe que um fornecedor não trabalha dentro dos padrões de qualidade, fala abertamente ao cliente.

Quanto aos atributos importantes para a escolha de parceiros, os mais citados foram qualidade, presteza, conhecimento e ética. Sendo que falta de ética consiste na cobrança de comissão, para três dos entrevistados: empresa de *buffet*, decoração e mesa de doces.

Quanto à importância da presença de um líder, as respostas foram unânimes, todas as empresas entrevistadas concordam que um líder é fundamental, pois para realizar um evento são envolvidas muitas pessoas, materiais e informações. “*Sem um líder, um administrador, tudo vira bagunça*” ressalta a empresa de fotos.

Em relação a quem seria esse líder também encontra-se repostas iguais. O organizador de eventos é considerado por todos os fornecedores o líder da cadeia de suprimentos do setor de eventos.

4.2.5 Troca de informações na concepção do organizador de eventos

Em relação à troca de informações o organizador de eventos entrevistado destaca que os meios de comunicação mais utilizados são a participação em eventos, o contato direto, celular e e-mail. Quanto à frequência com que se comunicam, quando pode, ocorre diariamente, mas o contato é maior quando existe um evento em comum, reforça o entrevistado.

Acrescenta ainda, o entrevistado, que se comunicar com os fornecedores é de extrema importância, pois para a eficácia e o sucesso do evento, o organizador deve saber de todos os detalhes. Esses são relatados ao organizador por meio do cliente contratante mas também por alguns fornecedores. Para tanto, seria muito importante, segundo o organizador, que esses detalhes fossem disseminados por meio de reuniões, mas elas só acontecem com eventos de maior complexidade. Mesmo assim ele busca reunir com os maiores fornecedores, como: *Buffet*, cenário, decoração, som, iluminação, coral e mesa de doces.

Quanto à avaliação do evento, essa é considerada para o entrevistado de extrema importância. O organizador chama essa etapa de pós-evento. Geralmente se realiza uma avaliação pelo cliente, ao final da festa ou dias depois por telefone. Dessa forma, o organizador registra e guarda em uma pasta no computador. Ele ressalta que transmite aos fornecedores a opinião do cliente sobre o serviço mas também a avaliação dele enquanto organizador. Isso segundo o entrevistado é feito em todos os eventos.

Quanto à opinião dos convidados, caracterizados no presente estudo de clientes participantes, o organizador reforça que não se faz nenhuma pesquisa, mas pode-se fazer uma avaliação pelo quesito reclamação, tanto quando não há quanto há reclamação por parte do convidado.

Quanto à aquisição de conhecimentos e à qualificação profissional, o organizador entrevistado esclarece que participa de eventos da área como congresso da Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABOC), congresso de cerimonial público, bem como busca cursos, os quais possam auxiliar em seu desempenho como: oratória, cerimonial para formaturas, etiqueta e outros. Mas ressalta com veemência que ter um curso superior em Administração como ele tem, torna-se fundamental para todo organizador de eventos vez que eles trabalham basicamente com planejamento.

Foi questionado sobre a existência de um órgão que represente os profissionais da área de eventos sociais e o entrevistado garante que não existe nenhum órgão representativo de classe, com um Código de Conduta padronizado ou Código de Ética.

4.2.6 Troca de informações na concepção dos fornecedores

Quanto à troca de informações os fornecedores apresentam respostas semelhantes. Os meios de comunicação mais utilizados são e-mail e telefone. Esporadicamente se reúnem para tratar de algum evento específico ou se encontram em eventos da área como Expo Noivas. A comunicação acontece com maior frequência quando existe evento em comum, apenas a empresa de mesa de bolo afirma passar por até três eventos por dia, oportunidade na qual encontra-se com a maioria dos membros da cadeia, *“mas apenas encontro e bato um papo informal”*

Todas as empresas entrevistadas consideram importante a comunicação, mas ressaltam ser difícil manter comunicação quando não tem um evento. “[...] *quando temos evento juntos a comunicação já é complicada, às vezes somente somos atendidos pelas secretárias, imagine sem um evento no contexto*”, ressalta a empresa de fotografia.

Quanto às reuniões as opiniões se dividem. A empresa de *buffet* considera importante, mas não para todos os eventos. Ela acredita que muita coisa pode ser resolvida por telefone, sem necessidade de encontrar pessoalmente. Já a empresa de decoração disse que exige sempre do cliente uma reunião no espaço com a presença do organizador. “*Quando as reuniões acontecem praticamente não temos problemas no dia do evento*”, ressalta a empresa de decoração.

As empresas de fotografia, mesa de doces e som apontam que as reuniões são necessárias apenas em eventos de grande porte, os outros podem ser administrados por telefone.

Em relação às avaliações de desempenho, a maioria confessa ter conhecimento de maneira informal, na hora do evento. Tanto para o cliente quanto para o cerimonialista, apenas as empresas de *buffet* e decoração disseram ter um questionário que entregam ao organizador de eventos e ao cliente no final do evento. A empresa de fotos ressalta que seu trabalho só é avaliado após a entrega do álbum, após mais ou menos 2 meses depois.

Todos foram veementes em enfatizar que só recebem avaliação por parte do cerimonialista quando é solicitado por eles ou quando acontece algum problema.

4.2.7 Dependência do fornecedor na concepção do organizador de eventos

O organizador de eventos entrevistado não se considera dependente de nenhum fornecedor, todavia essa dependência só existe quando há comissão (valor pago pela indicação) envolvida no processo. Mas quando se indaga sobre a dependência no sentido da visão sistêmica do trabalho, ele reitera que no dia do evento, na hora da montagem, é dependente em especial do fornecedor de decoração e da empresa de mesa de doces, pois somente após essa montagem ele pode ir embora se arrumar para voltar ao evento mais tarde.

Em relação à dificuldade de encontrar fornecedores, o entrevistado esclarece que há 10 anos, mais ou menos, ele tinha de buscar alguns fornecedores em São

Paulo, por exemplo, no caso de som e iluminação modernas e pistas de última geração. Mas hoje, em Goiânia não existe mais esse problema, pois há fornecedores de tudo que se precisa para a realização de um evento, bem como para todo tipo de público e de todo preço.

Quanto à substituição de um fornecedor por outro, o entrevistado relata que isso já ocorreu em sua empresa, em especial pelo fato de descumprimento de contrato e atraso em montagem, dois fatores que, segundo ele, não podem acontecer.

4.2.8 Dependência do fornecedor na concepção do fornecedor

Em relação à dependência de outros fornecedores para a execução dos serviços, todos os entrevistados reconhecem que existe, mas alguns relatam que apesar disso não buscam estar em contato direto para obterem mais informações. A empresa de *buffet* ressalta:

Dependemos dos profissionais internos, como cozinheiros, garçons, *maitre*, etc., e também de profissionais externos, como cerimonialista que geralmente traz o *layout* do espaço para que os garçons possam montar as mesas. Dependemos também da empresa de som, pois pelo tamanho e localização da pista sabemos onde não podemos montar aparadores de *buffet*, ou colocar entrada e saída de bebidas. Da empresa de decoração dependemos muito pois eles levam as cadeiras e forros mas somos nós quem colocamos no lugar se eles atrasam a entrega, nosso serviço fica prejudicado.

Já a empresa de decoração assegura ser dependente em especial do trabalho do *buffet*, pois somente após as montagens das mesas os arranjos de flores podem ser colocados. Complementa afirmando que dependem também dos espaços de festa, pois eles ditam o horário da montagem e da desmontagem como também o horário de ligar o ar-condicionado. Em vista disso, só podem ser colocar as flores depois que o ar é ligado.

Já as empresas de fotografia e filmagem relatam que dependem em especial do decorador, pois só podem começar as filmagens quando a decoração termina. Também afirmam depender do cerimonialista, o qual conduz a cerimônia enquanto eles fotografam e filmam.

A empresa de mesa de doces aponta que sua dependência se centra em especial nos montadores de tabladros e forração, pois a mesa de doces fica sobre o

tablado. Dependem também da empresa de espaço de festa, em virtude dos doces serem colocados apenas quando o ar condicionado é ligado.

A empresa de som, conclui depender do cerimonialista, uma vez que ele detém o mapa ou o *layout* do local, no qual está definido o local do som e da pista de dança. Algumas vezes se sente dependente dos espaços de festa, pois não oferecem suporte em relação aos pontos de energia.

Quando os entrevistados dos foram questionados se têm conhecimento das empresas que dependem do trabalho deles, alguns disseram que têm a consciência, mas que isso não é motivo de grande preocupação no planejamento individual. Como demonstra a empresa de espaço para festas: *“tenho meu planejamento já esquematizado, os outros é que tem que se adequar, eu só ligo o ar-condicionado às 18 horas, então eles que se programem”*.

A empresa de mesa de bolo também acrescenta:

tenho vários eventos por dia, não posso pensar nas outras empresas. Se cada um fizer seu trabalho bem feito, tudo vai dar certo, portanto não me preocupo muito com isso não, pra falar a verdade até queria prestar mais atenção em relação a essas dependências, mas não dá tempo, então cada um cuida do seu e tá bom.

4.2.9 Investimento no relacionamento de acordo com a concepção do organizador de eventos

Segundo os entrevistados, o investimento no relacionamento se constrói por meio de visitas com e sem o cliente contratante, de participação em eventos como Expo Noivas, degustações, workshops e outros.

O organizador de Eventos sempre busca manter os parceiros e adquirir novos, mas o encerramento de qualquer parceria, em especial muito próxima ao evento, causa grandes transtornos, como: a busca de outro fornecedor, o repasse de informações, além da diferença que pode existir entre os materiais e os serviços de um fornecedor para outro.

O maior retorno oriundo da parceria, segundo o organizador, torna-se o reconhecimento do trabalho, bem como a satisfação do cliente contratante. Mas acrescenta que existem algumas dificuldades, as quais impedem em alguns momentos, que uma parceria seja efetivada, em especial a desonestidade. Por ser assim ressalta:

[...] uma vez que os fornecedores têm relações mais bem estabelecidas com alguns profissionais específicos e fecham o mercado, em sua maioria pelo sistema de comissões.

[...] outra dificuldade apresentada é a facilidade de entrada no setor, todo dia tem uma empresa nova de eventos sendo aberta, qualquer um pode exercer a profissão de organizador de eventos, decorador, montar *buffet*, então a cada evento pode ser uma cadeia diferente, o amadorismo é grande e isso atrapalha muito”.conclui o entrevistado.

O relacionamento poderia melhorar muito se existissem reuniões, encontros para discutir melhorias para o setor e buscar maior reconhecimento do profissional, mas infelizmente isso não existe no que tange aos eventos sociais. No segmento de eventos científicos, segundo o entrevistado, a categoria se organiza de forma mais eficiente, pois eles precisam captar eventos juntos no caso de um congresso, por exemplo. Diferente dos eventos sociais, no qual *“reina o individualismo, mesmo dependendo uns dos outros para a execução”* ressalta o organizador.

4.2.10 Investimento no relacionamento de acordo com a concepção dos fornecedores

Em relação ao investimento no relacionamento, a maioria dos entrevistados afirma investir por meio de um bom atendimento, da indicação de clientes, de cortesias e da participação em eventos da área. Somente o locador de espaço para festa acrescenta, além desses fatores citados, que o relacionamento acontece quando formam parceria por intermédio do pagamento de comissão por contrato fechado. A empresa de fotos declara promover algumas ações entre os profissionais, os que mais indicam clientes a eles, como: café da manhã, entrega de vinho no final de ano, cartão de natal, bem como fornece álbum de fotos montado com os eventos realizados juntos. Ex: se fazem quatro casamentos juntos, eles formam um álbum com as fotos e presenteiam a empresa, geralmente o cerimonialista.

As maiores dificuldades encontradas para se manter um bom relacionamento, segundo o decorador, torna-se a falta de qualificação, mas também o fato de cada evento, se trabalhar com profissionais diferentes. Para o *buffet* o maior entrave está

na falta de cooperação por parte de alguns profissionais, pois acreditam que o serviço deles é o mais importante. Os outros entrevistados acrescentam que as dificuldades giram em torno do grande número de profissionais atuantes nesse segmento.

Quanto à união da categoria em reuniões todos foram unânimes em afirmar que isso não existe. Apesar de terem participado de eventos de exposições, nada realizaram para melhoria do segmento.

4.3 DESCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE EVENTOS CATEGORIZADA COMO CADEIA 2

A cadeia 2 corresponde aos profissionais atuantes no segmento de eventos até dois anos e que trabalham com clientes de classe média baixa e classe C.

4.3.1 Comprometimento sob a concepção do organizador de eventos

Em relação à parceria o entrevistado, organizador de eventos, afirma ter alguns parceiros em sua empresa, pois trabalha pelo sistema de pacotes dessa forma a parceira torna-se fundamental. Esse sistema funciona da seguinte forma: o organizador de eventos capta um evento e busca sempre convencer o cliente a fazer o sistema de pacote, ou seja, realizá-lo por completo. O cliente contrata o organizador que já elabora um pacote com tudo que deseja, assim ele sozinho terceiriza as outras empresas (o cliente não escolhe os fornecedores). Como relata abaixo o entrevistado.

[...] tenho alguns parceiros que fazem trabalhos para mim, então cobro, por exemplo, 10 mil, e sozinho contrato os outros fornecedores sem a interferência do cliente, se eu conseguir com os parceiros descontos posso ter um lucro bom [...]

[...] então meus parceiros são estas empresas que trabalham neste sistema, fora esses não considero parceiros, mas quando o cliente não opta pelo pacote, tenho que trabalhar com outras empresas, mas não gosto muito.

O entrevistado esclarece que no sistema de pacote o cliente não sabe o nome das outras empresas, como também nem tem acesso a elas. Somente o organizador

administra todo o dinheiro, esse é dividido entre os fornecedores, os quais ele mesmo contratou.

Em relação a busca de informações o entrevistado declara, que busca parceiros que aceitem trabalhar na forma de pacote. Essa informação é a mais importante para que surja uma futura parceria. Quando questionado se o quesito qualidade não era avaliado, ele ressalta que sim, mas não evidenciou, pois qualidade para ele se refere ao que o cliente deseja. Se ele pode investir no evento consequentemente terá mais qualidade, mas se não tem muitas condições de investir, o evento acontece mas de forma razoável, relata o organizador de eventos.

Relacionado à avaliação, o entrevistado ressalta que sempre avalia os fornecedores, mas aqueles os quais trabalham direto com ele no sistema, já mencionado, de pacote, quando trabalham com outros fornecedores, não expõem sua opinião.

As avaliações são feitas durante a realização do evento, pois a responsabilidade de todo o evento é do organizador. Segundo o entrevistado se algo acontece de errado, ele aponta na hora, assim resolve-se problema de imediato e as justificativas já são feitas no momento do fato ocorrido.

Quando questionado se as avaliações só são realizadas quando acontece um problema, ele acrescenta que sim, pois quando tudo transcorre bem, todos percebem, dessa forma não há necessidade de reforçar.

Para manter a parceria o organizador disse que sempre busca trabalhar com os mesmos fornecedores, pois ele já conhece o valor fixado por eles, então a parceria se mantém pelo número de negócios que firmam juntos. O organizador afirma *“sou fiel aos meus fornecedores, isso é parceria”*

Ao ser questionado como é o relacionamento com os fornecedores, quando o cliente não contrata o serviço de pacote, o entrevistado ressalta que às vezes tudo acontece bem, entretanto em alguns eventos acontecem problemas referentes a comunicação, pois como um não conhece bem o serviço do outro, ocorrem desencontros. Por ser assim, reforça-se:

Por exemplo, quando é pessoal meu, sei o horário deles e eles também sabem o meu, eu não fico acompanhando toda a montagem do evento não é necessário. Quando são meus os fornecedores, dou uma passada e pronto, mas quando são outros eles querem que eu fique lá na montagem o tempo todo e nem sempre isso é necessário.

Quanto à preocupação do cliente em relação ao relacionamento entre os membros da cadeia, o entrevistado ressalta que, no esquema de pacote, o cliente não tem essa preocupação, afinal ele não tem muita opção de escolha, pois tudo já está estabelecido no pacote. Para o cliente tudo faz parte da empresa do organizador, é como se ele trabalhasse com tudo (cerimonial, *buffet*, decoração e outros). Em função disso, o cliente não questiona sobre esse relacionamento. Todavia quando não há adesão ao sistema pacote, geralmente ele pergunta se o organizador conhece o fornecedor o qual pretende contratar. Segundo o entrevistado, quando o cliente contrata “*por fora*” é porque um parente indicou, ou ganhou o serviço de algum conhecido, ou o fornecedor já prestou serviço para a família, então o cliente apenas pergunta se o organizador sabe quem é esse fornecedor, nada mais que isso, ressalta o entrevistado.

4.3.2 Comprometimento sob a concepção dos fornecedores

Os fornecedores entrevistados da cadeia de suprimentos 2, relatam que mantém maior parceria com o organizador de eventos, pois ele indica a maioria dos clientes. Apenas a empresa de decoração tem parceria mais efetiva com as empresas de locação de mobiliário, pois necessita do material dessas empresas para completar as decorações.

Em relação à busca por informações relacionadas ao trabalho dos parceiros, houve divergência. As empresas de mesa de bolo, fotos e filmagem relatam que buscam informações apenas do organizador de eventos, pois os outros membros do canal não interferem no trabalho deles. Já as empresas de *buffet* e espaço para festa ressaltaram que buscam saber informações das empresas as quais irão trabalhar diretamente com eles. O decorador só busca informações sobre os outros fornecedores se houver necessidade, assim ele relata.

Quanto à existência de alguma avaliação dos serviços prestados por eles, a maioria ressalta que em alguns eventos, quando tem abertura, pergunta ao cliente se ele ficou satisfeito, mas acrescenta quando há problemas acabam sabendo, e isso, segundo eles, é o melhor retorno, pois ajuda a buscar melhorias. Apenas as

empresas de *buffet* e decoração ponderam sobre o sistema de pacote, acrescentando que o responsável, no caso o organizador, repassa a avaliação caso haja problemas. “*no pacote às vezes nem sei quem é o cliente, sei apenas o nome e o tipo de evento*”, acrescenta a empresa de decoração.

Quanto às ações desenvolvidas visando parcerias, alguns dos entrevistados, como a empresa de locação de espaço e o *buffet*, disseram que as ações executadas são o pagamento de comissão por indicação, além de descontos nos pacotes. Já a empresa de decoração assegura investir nas visitas, afirmando: “*Quando o organizador não pode vir até minha casa, vou até ele ou até o cliente*”. A empresa de fotografia ressalta que as ações são visitas, descontos e brindes.

Em relação à preocupação do cliente com o relacionamento da cadeia, os fornecedores entrevistados apresentam certo desconhecimento. Alguns percebem que isso só acontece quando o cliente pede alguma informação de um profissional.

4.3.3 Confiança sob a concepção do organizador de eventos

Quanto à categoria confiança foi questionado se há necessidade de supervisionar os serviços prestados pelos outros membros da cadeia, e segundo o entrevistado, o organizador de eventos da cadeia 2, afirma que essa necessidade existe, mas não em todos os eventos. “*É complicado supervisionar o que eu mesmo faço como minha empresa trabalha com tudo, para o cliente é como se eu supervisionasse meu próprio trabalho*”, revela o organizador de eventos.

É relatado que a percepção da empresa em trabalhar com todos os serviços consiste na visão do cliente contratante, mas na realidade ele terceiriza, por esse motivo, a supervisão se torna necessária. O organizador tem de verificar se tudo está conforme solicitado, mas se o cliente não conversou detalhes com nenhum dos fornecedores não precisa da rígida supervisão, apenas quando tudo é separado, expressa o organizador.

Em relação às informações que o organizador de eventos recebe do cliente contratante, foi questionado como são repassadas aos outros fornecedores. O entrevistado ressalta que anota as informações mais importantes da reunião com o cliente em um caderno, depois insere no computador, posteriormente divide entre os

fornecedores o que é inerente de cada serviço. Em seguida repassa por telefone ou e-mail.

Quando questionado se existe algum segmento mais fechado à parceria, ele declara, que as empresas mais difíceis são as que já estão há muito tempo no mercado e são mais conhecidas, pois elas só tratam com presteza os organizadores antigos, os quais também tem nome no mercado. Algumas delas, segundo o entrevistado, chegam a questionar para o cliente “*quem é este cerimonialista, nunca ouvi falar nele*”.

Quanto aos critérios utilizados pelo entrevistado, para indicar um fornecedor foi ressaltado qualidade e preço.

Quanto à presença de um lidar para a cadeia o organizador disse ser importante, pois a função dele consiste justamente em liderar.

4.3.4 Confiança sob a concepção dos fornecedores

Em relação a importância da supervisão dos serviços, a empresa de *buffet*, decoração e mesa de bolo, apontam que a importância da supervisão, pois ajuda lembrar detalhes repassados pelo cliente. A empresa de fotos e filmagem já declara que a supervisão é uma forma de desconfiança, pois se existe supervisão deve-se ao fato de desconfiarem da capacidade do profissional, mas afirma aceitar. vez que se torna a forma de trabalho existente.

A empresa de som disse que apesar de considerar importante, os serviços oferecidos pelo organizador de eventos, não precisa de supervisão, pois trabalha sempre dentro do solicitado.

Em relação às informações obtidas sobre o evento, os entrevistados afirmaram recebê-las do cliente contratante e do organizador de eventos, em especial quando estão trabalhando no sistema de pacote, no qual para eles o cliente parece ser o organizador.

Quando questionados se reforçam as informações recebidas na época em que o evento se aproxima, apenas a decoração e o *buffet* disseram sim, isto é, ligam para o cliente, pois alguns detalhes são decididos somente perto da data do

evento. O restante dos entrevistados acrescenta que só confirma as informações se tiverem dados em aberto. *“Não gosto de incomodar o cliente e se já ficou tudo decidido, é melhor não mexer para não haver mudanças no combinado”*, ressalta a empresa de som.

No que tange à indicação, as qualidades mais citadas foram confiança, amizade, disponibilidade para trabalhar e estilo de trabalho. A empresa de espaço para festa assegura que indica poucas pessoas, mas disponibiliza o seu escritório para todos divulgarem seus trabalhos por meio de cartões e folderes. *“Deixo uma mesa só de cartões e folders, qualquer fornecedor pode deixar lá para os clientes pegarem, somente quando me perguntam se conheço é que respondo se já trabalhei com aquela empresa ou não”*, reforça o entrevistado.

Quanto à importância da presença de um líder, as respostas foram unânimes: todas as empresas entrevistadas concordam que ter um líder torna-se fundamental, em função da administração de todos os envolvidos.

Em relação a quem seria esse líder, a maioria ressalta, o organizador de eventos. Apenas a empresa de espaço para festa afirma que qualquer um que se destacar, tiver conhecimento e capacidade pode ser o líder.

4.3.5 Troca de informações na concepção do organizador de eventos

Em relação à troca de informações o organizador de eventos entrevistado destaca que os meios de comunicação mais utilizados são as visitas e o telefone.

Segundo o entrevistado, o contato maior acontece sempre na semana do evento e quanto a reuniões, ressalta que deve ser uma ação bem esporádica e que já tentou realizar uma vez, mas não obteve êxito em função do tempo. Dessa forma afirma nunca realizar uma reunião com fornecedores e cliente contratante.

As reuniões não são realizadas nem a título de avaliação, pois essa só se realiza durante o evento, segundo o entrevistado. *“O melhor momento de repassar uma avaliação é no evento, se deixar passar, pode esquecer ou acabar não falando,”* afirma o organizador de eventos.

Quanto à opinião dos convidados, o organizador ressalta que não existe processo de avaliação para obter essa opinião, mas também torna-se difícil de conhecê-la, pois quem realmente tem essas informações é o dono da festa, ou seja,

o cliente contratante. Quando questionado se não considera importante saber a opinião dos convidados, disse que o importante para ele torna-se a satisfação de quem o contratou, pois é impossível agradar a todos os convidados.

Quanto à aquisição de informações mais relacionadas à aquisição de conhecimentos e qualificação, o organizador entrevistado salienta que fez um curso de cerimonial no SENAC–GO, depois começou a organizar eventos e busca sempre se atualizar com informações na Internet. Neste momento, faz um curso de decoração com flores.

Quanto à existência de um órgão que represente os profissionais ele desconhece.

4.3.6 Troca de informações na concepção dos fornecedores

Quanto à troca de informações, os fornecedores apresentam respostas semelhantes. Os meios de comunicação mais utilizados são e-mail e telefone. Apenas um dos fornecedores entrevistados já participou de reunião antes do evento, a empresa de som. Isso porque segundo o entrevistado, a pista para o evento era grande como também o equipamento era o maior por ele já montado, dessa forma as exigências eram muitas.

A comunicação entre os fornecedores se resume na semana do evento, mesmo assim o canal de comunicação sempre é o telefone ou o e-mail. Fora desses momentos, a comunicação ocorre apenas com quem se tem algum vínculo de amizade, pronunciando alguns.

Em relação à avaliação, a empresa de mesa de bolo relata que quando termina de montar sempre solicita para quem está acompanhando a montagem provar um bombom como também verificar se a mesa está bonita (isso para a profissional já caracteriza uma avaliação). Para a decoradora a avaliação é importante, mas ainda não tem um sistema formado para isso. Geralmente pergunta ao organizador se tudo está como foi solicitado e quando ocorre algum problema o cliente geralmente liga para reclamar.

Os profissionais de filmagem e fotos acrescentam que na entrega das amostras das fotos para o cliente escolher, sempre solicitam uma avaliação. Já o profissional do som faz sua avaliação com base nos convidados. Se a pista estiver cheia a maior parte do evento é sinal que seu trabalho está bom. Isso é um tipo de avaliação, assegura o entrevistado.

As empresas de *buffet* e espaço para festa asseguram que ligam para o cliente para fazer uma avaliação depois do evento.

Sobre a avaliação por parte do organizador de eventos, alguns relataram que nunca receberam e outros apenas quando aconteceram problemas no evento.

4.3.7 Dependência do fornecedor na concepção do organizador de eventos

O organizador de eventos entrevistado relata que no sistema de pacote, em alguns momentos, se sente dependente de praticamente todos, pois o cliente não conhece o fornecedor, então tudo é de responsabilidade de quem organiza.

Em relação à dificuldade em se encontrar fornecedores, o entrevistado ressalta que existem muitos fornecedores, mas a dificuldade está na questão de preço, pois encontrar fornecedores bons que atendam a um público mais simples, segundo o entrevistado, torna-se muito difícil.

Quanto à substituição de um fornecedor por outro, o entrevistado relata que isso já ocorreu diversas vezes por falta de ética. Por ser assim esclarece:

[...] quando trabalho pelo sistema de pacote eu repasso os valores ao clientes e claro acabo ganhando em cima pelo trabalho de administrar tudo, então muitas vezes consigo um desconto na decoração, por exemplo, mas o valor do pacote já está fechado não devolvo ao cliente, pois o mesmo nem sabe quanto do valor vai exatamente para cada fornecedor. Mas aconteceu de um fornecedor conversar com a cliente e relatar o valor e também expressar que se ela tivesse fechado com ele pessoalmente teria ficado mais barato, isso é falta de ética, pois ele sabe que o sistema de pacotes funciona assim [...]

4.3.8 Dependência do fornecedor na concepção do fornecedor

Em relação à dependência de outros fornecedores para a execução dos serviços, algumas das empresas terceirizadas responderam que existe certa dependência em alguns pontos do serviço. O entrevistado do *buffet* salienta depender do cerimonialista, pois define a montagem das mesas e o local do som. Para a empresa de decoração a dependência encontra-se na chegada de todo o material locado, mas ressalta tudo é resolvido na hora do evento, não existe uma comunicação prévia.

Quanto às empresas que dependem do serviço executado por eles, alguns disseram ter essa consciência, por isso buscam sempre fazer o serviço muito rápido. A empresa de *buffet* acrescenta estar ciente em especial, que o decorador depende de seu serviço, já o decorador diz também saber que outros profissionais dependem de seu serviço, mas que não fica preocupado com isso sempre. Como relatou abaixo. *“[...] no final tudo dá certo. Às vezes tenho 2 ou 3 eventos no mesmo dia, se eu pensar em cada um que depende do meu serviço, fica muito difícil concentrar no meu, que é o que realmente importa para mim”*.

A empresa de som esclarece que ninguém depende do serviço dele. As empresas de filmagem e fotografia comungam da mesma idéia, como também acrescentam que o serviço deles, apesar de estar vinculado ao evento como um

todo, tem suas funções bem individuais, como relata: “*apenas registramos o que acontece no evento, por isso não acho que outros serviços dependam do meu*”.

4.3.9 Investimento no relacionamento na concepção do organizador de eventos

Segundo o entrevistado, o investimento no relacionamento é feito pelo número de indicações de eventos, ou seja, quanto mais clientes repassa aos fornecedores mais fortalece a parceria. Em relação ao encerramento de alguma parceria ele afirma que produz certo desconforto, mas não considera algo difícil de administrar, logo repassa o evento a outro fornecedor.

Quanto ao retorno que as parcerias trazem, o organizador esclarece ser os descontos. Se não se tem parceiros, não se consegue benefícios. Outro retorno é a confiança no trabalho, pois se o organizador conhece o trabalho do fornecedor, ele não precisa se preocupar tanto na supervisão da montagem.

A maior dificuldade para efetivar parceria é em especial a arrogância de alguns fornecedores, pois querem entender de tudo do evento, afirma o organizador.

[...] profissionais de outras áreas ficam dando palpite nos assuntos que não são de sua competência, alguns decoradores querem interferir na cerimônia, alguns fotógrafos também querem conduzir a cerimônia, e isso é função só do organizador, com estas pessoas eu não gosto de trabalhar.

O organizador não considera que as reuniões seriam uma solução para melhorar o relacionamento, pois as pessoas que trabalham com eventos não tem tempo suficiente para isso. O relacionamento, segundo ele, vem da afinidade, por isso não se deve forçar.

4.3.10 Investimento no relacionamento na concepção dos fornecedores

Entre as empresas entrevistadas, o espaço para festa e a empresa de som disseram que o investimento em relacionamento é feito por meio de visitas, oferecimento de cortesias e descontos para eventos particulares. O *buffet* afirma realizar esporadicamente degustações. A empresa de mesa de bolo percebe que o investimento é um bom serviço aliado a um bom atendimento. A empresa de decoração investe em comissão e descontos.

Quanto às maiores dificuldades encontradas para se manter um bom relacionamento obteve-se respostas parecidas, assim as principais são as empresas que não atendem bem, ou que demoram muito no retorno das propostas.

Quanto à união da categoria em reuniões todos foram unânimes em dizer que nunca participaram.

4.4 ANÁLISE DA PESQUISA REALIZADA COM OS ORGANIZADORES DE EVENTOS E FORNECEDORES

Pelos dados coletados em entrevista percebe-se tanto na cadeia 1 quanto na cadeia 2 que para se realizar um evento são necessárias inúmeras empresas, em sua maioria autônomas, dessa forma cada uma dessas empresas é responsável por uma parte do processo de construção do produto final, ou seja, o evento. A empresa de decoração cuida da ornamentação do evento, enquanto a empresa de *buffet* organiza a parte de alimentos e bebidas. A empresa de mesa de bolo monta os doces ao passo que a de som monta a pista de dança, todos trabalhando em prol de um mesmo produto e do mesmo cliente. Observam-se então que o segmento de eventos se enquadra no contexto de cadeia de suprimentos descrito por Pires (2004), no qual ele conceitua essa cadeia de suprimentos como uma rede de companhias autônomas ou semiautônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção, liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final.

Na cadeia de suprimentos 1 quanto a comprometimento, observa-se que se realiza a busca de parceria com os mesmos fornecedores, mas estão sempre abertos a novos parceiros desde que trabalhem com responsabilidade. O comprometimento entre os membros da cadeia é demonstrado, em especial, pelo cumprimento do contrato firmado, pelo contato cordial, bem como pela indicação constante do mesmo fornecedor. Na cadeia 2, em relação ao comprometimento, existe uma busca para se formar parceria, entretanto em função de alguns benefícios, como a participação no sistema de pacotes, comissão, número de evento indicados e descontos.

Para analisar o comprometimento, segundo os entrevistados, é realizada uma avaliação por parte do organizador de eventos, repassada aos seus fornecedores

em todos os eventos. Mas encontra-se um GAP nesse quesito, pois na pesquisa com os fornecedores eles relataram que só recebem avaliação quando há problemas no serviço. Segundo Juran (1992) existe uma série de atividades que caracterizam um bom relacionamento entre elas, a avaliação da aptidão do fornecedor. Martin (2003) acrescenta, o planejamento de um evento se divide em três fases: o pré-evento, fase de orçamentos e contratações, o trans-evento fase das atividades do dia do evento e o pós-evento, nas quais as avaliações são feitas. Percebe-se que nas duas cadeias estudadas, a última fase do planejamento de um evento, citada por Martin (2003), não ocorre com primor. A avaliação somente é feita quando existe um problema identificado, mas torna-se primordial realizá-la em todos os eventos, visando avaliar a aptidão de cada fornecedor, bem como minimizar futuros erros, para assim, fortalecer o contato entre os membros da cadeia.

Revela-se também na pesquisa que se mede o comprometimento pelo contato existente entre os membros da cadeia e apresenta-se outro GAP, tanto na cadeia 1 quanto na cadeia 2, pois eles se encontram praticamente quando tem eventos juntos, geralmente no dia do evento durante a montagem (outras formas de contato são raras). O contato entre os membros de um canal torna-se de extrema importância, pois é a oportunidade de realizarem um planejamento conjunto como destaca Juran (1992).

Ferreira e Sganzerlla (2000), confirmam a importância do contato entre os membros do canal quando afirmam que o marketing de relacionamento se apoia na interação existente em todos os serviços prestados aos clientes. Sem esse contato a interação se torna fraca ou inexistente.

A pesquisa com a cadeia de suprimentos 1, apresenta a existência da preocupação do cliente com o relacionamento dos membros do canal, vez que eles buscam referências e informações com alguns profissionais, em especial o organizador de eventos. Mas na cadeia 2, os entrevistados não conseguem perceber esse interesse por parte do cliente, talvez por trabalharem pelo sistema de pacotes no qual o cliente não tem contato com os membros da cadeia. Ressalta-se também o pensamento de Nickels e Wood (1999), no qual relatam que para o tão desejado valor chegue ao cliente final, há uma série de atividades e processos somados os quais culminarão na formação e na execução do serviço ou produto. No setor de eventos a satisfação do cliente final só será efetivada mediante a qualidade em cada etapa do processo de produção do evento. Portanto torna-se

importante os fornecedores da cadeia de suprimentos perceberem que o cliente, por meio de seu interesse em colher informações, de certa forma, avalia o contato entre os membros do canal, medindo de certa forma o relacionamento existente.

Em relação à confiança, as cadeias estudadas apresentam alguns quesitos que demonstram indícios de confiança como: tentar manter os mesmos fornecedores e só indicar quando já trabalharam algum tempo. Mas a confiança vai além desses pontos. Segundo apresenta Claro (2004), confiança pode ser entendida como segurança que o parceiro realizará aquilo que se deseja, em vez do que se teme. O autor ressalta que o comportamento, o caráter, a personalidade, os princípios e os valores dos indivíduos envolvidos no relacionamento afetam a confiança.

Sendo a execução de um evento a prestação de um serviço, e todo ele ser executado por seres humanos, a confiança deve-se tornar ainda mais importante na visão dos membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos. Conforme Zeithaml e Bitner (2003), considerando que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços nunca serão exatamente desempenhados de forma igual.

Na cadeia 1 observa-se que tanto o organizador quanto os fornecedores entrevistados percebem a importância da supervisão dos serviços, mesmo quando existe confiança entre eles, colocando a supervisão como um fator rotineiro no trabalho de eventos. Aponta-se também o organizador de eventos como a pessoa ideal para exercer a função de supervisor.

A cadeia 2, em relação à confiança, apresenta alguns pontos diferentes, nos quais a supervisão, para a maioria da cadeia, não se faz necessária em todos os eventos. A maioria também compreende que a supervisão é uma forma de desconfiança, isso reflete então na falta de conhecimento em relação às minúcias que compõem o setor de serviços em eventos no qual as atividades não podem ser corrigidas ou refeitas na hora do evento, pois o “produto” é consumido na hora. Surge então a relevância de se estabelecer padrões mínimos, os quais garantam o sucesso, ressalta Zeithaml e Bitner (2003). Portanto, em função de se trabalhar com serviços com seres humanos, a supervisão se torna necessária para manter a qualidade e o padrão solicitado pelo cliente.

A confiança também se estabelece pela troca de informações, como retrata Novais (2007). Cada elo da cadeia de suprimentos interage com outros elos da

cadeia, afirmando a importância da informação e do relacionamento entre os componentes. Quanto ao repasse de informações e o contato verifica-se que acontece com maior veemência entre o cliente contratante com o organizador de eventos, bem como entre o organizador de eventos e alguns fornecedores. Mas a troca de informações e o contato entre as empresas fornecedoras é raro, mesmo diante da dependência entre as funções desempenhadas por eles.

Os entrevistados relataram que as reuniões são esporádicas acontecendo somente em eventos de grande complexidade. Em função desse pouco contato a confiança para indicar uma empresa ao cliente só existe após efetuarem um número relativo de eventos juntos, assim relatam os entrevistados da cadeia 1. Já na cadeia 2, a confiança para indicar um fornecedor surge da amizade, do estilo de trabalho e do preço que o fornecedor cobra, pois quando é pelo sistema de pacote o organizador recebe por desconto.

A confiança deve existir entre todos os membros da cadeia de suprimentos, em especial entre o profissional, eleito como líder e os outros. A pesquisa revela que, para as duas cadeias estudadas o organizador de eventos é considerado o comandante da cadeia, pois a ele cabe a função de administrar todas as etapas de execução de um evento, bem como fazer o elo entre o cliente e os fornecedores. Segundo Rangar (2008), comando significa orientar, mas também conduzir constantemente mudanças no planejamento e na administração do canal, a fim de alinhá-lo às necessidades dos clientes.

No quesito troca de informações, as duas cadeias pesquisadas se assemelham, todos relatam saber da importância da comunicação para o segmento de eventos, em especial pela ligação existente entre os serviços. Mas como demonstrado na categoria confiança, essas informações são repassadas em sua maioria por e-mail telefone e dificilmente por reuniões.

As informações referentes ao desempenho de cada profissional, as chamadas avaliações, são feitas em alguns momentos durante o evento, às vezes após o evento. Ciente que essa informação sobre o desempenho se concentra na opinião do organizador de eventos e do cliente contratante (não existe uma avaliação efetiva para os clientes participantes).

Percebe-se que referente à troca de informações, o relacionamento não acontece de forma efetiva, mas em partes, o que contradiz os pensamentos de Novais (2007), o qual afirma que toda cadeia de suprimentos, seja de produtos ou

de serviços, deve garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes.

Ferreira e Sganzerlla (2000), também destacam que o marketing de relacionamento se apoia na interação existente em todos os serviços prestados ao cliente. A interação se faz também por uma eficiente comunicação, um dinâmico e contínuo fluxo de informações tanto sobre as questões técnicas do evento e as informações relacionadas ao desempenho quanto as informações sobre a satisfação dos clientes.

Na categoria dependência do fornecedor a cadeia de suprimentos 1, relata que sabe da dependência existente entre os serviços, a qual um fornecedor precisa do serviço do outro para iniciar ou concluir o seu. Foram relatadas histórias que demonstram essa dependência, mas também os problemas que acontecem quando há desencontros, em especial por falta de comunicação e falta de um eficiente fluxo de informação como relatado na categoria acima. Mas mesmo assim não existem ações efetivas para minimizar os transtornos que essas dependências podem causar.

Na categoria dependência do fornecedor a cadeia de suprimentos 2, apresenta dependência ainda maior que a cadeia 1, pois trabalham com o sistema de pacote, no qual o organizador de eventos é responsável por tudo. Mas apesar de se mostrarem conhecedores dessa dependência não têm ações efetivas para minimizar os impactos causados por ela. Até relatam contar com o fator sorte, dizendo que tudo se resolve na hora e no final tudo sai corretamente. Mas isso não é a visão do cliente, como será apresentado na entrevista com os clientes contratantes e participantes.

Segundo Ganesan (1994), dependência é a necessidade que uma das partes tem de manter a relação com a outra para alcançar metas desejadas. Percebe-se que os entrevistados têm consciência dessa dependência, mas não a trabalham no sentido de atingirem em conjunto a meta traçada pelo cliente, pois enxergam apenas os problemas que a dependência traz.

Em relação à dependência, no sentido da dificuldade para encontrar fornecedores, mas também ter de permanecer com eles por falta de opção, os entrevistados acrescentam que ela não existe, pela facilidade de entrada no setor. A abertura de empresas que trabalham com eventos é constante isso até atrapalha um pouco no que tange à dificuldade no relacionamento, em função de trabalharem com

cadeias diferentes a cada evento. Compreende-se por meio desses relatos que a cadeia de suprimentos do setor de eventos se encaixa dentro dos padrões de dois tipos de canal descritos por Novais (2007). O canal híbrido, no qual o elemento da cadeia de suprimento que tem relacionamento direto com cliente não é mais responsável por executar todas as funções do canal, então torna-se necessário grande transparência na troca de informações e parcerias duradouras. Por ser assim acrescenta-se com Novais um dos problemas dos canais híbridos é que alguns membros da cadeia trabalham para outros canais concorrentes. A pesquisa revela ainda, no setor de eventos nem sempre se trabalha com a mesma cadeia de suprimento, e que os fornecedores trabalham com outros concorrentes. Outro canal aplicado ao setor de eventos é o múltiplo. Esse tem como principal característica a utilização de mais de um canal de distribuição em função da diversidade de tipos de consumidor. No setor de evento os consumidores têm enorme variação desde religião, estilo, classe social, cultura assim tudo isso influencia no trabalho e na escolha dos fornecedores para a realização do evento. Novais (2007), ainda ressalta que a grande preocupação nesse tipo de canal é a dificuldade em fidelizar o cliente.

Quanto ao investimento no relacionamento observa-se que nas duas cadeias estudadas os entrevistados apontam que a indicação de clientes, cortesias, brindes, descontos são formas de investimento no relacionamento, isto é, ações mais ligadas a área comercial. Avalia-se que para os pesquisados o relacionamento é medido mais pelos benefícios financeiros.

É importante salientar que o investimento no marketing de relacionamento requer estratégias conjuntas que beneficie todos os parceiros, pois deve-se pensar nos grandes benefícios que a parceria traz para as empresas. Madhavan (1994) elenca cinco situações, as quais impulsionam as empresas a investirem no marketing de relacionamento, sendo elas: o controle, pois visa erguer barreiras para novos entrantes, isso ocorre no setor de eventos. O aprendizado no qual o conhecimento de cada membro pode ser disseminado. A eficiência, devido aumentar as estratégias de mercado e de relacionamento e por último a estabilidade na qual o relacionamento gera fidelização da demanda.

Segundo os entrevistados a maior dificuldade em se manter parceria é a facilidade de novos entrantes, por isso nem sempre trabalham com a mesma cadeia. O individualismo prevalece, pois a maioria não consegue enxergar a cadeia de

suprimentos como um todo, mas ressalta-se que esse termo não é conhecido e nem utilizado pelos profissionais de eventos.

Apesar do pouco investimento no relacionamento, os entrevistados reconhecem a importância de se formar parceria e sabem que o maior retorno consiste na satisfação do cliente. Todavia, segundo eles, pouco se tem feito em prol da união da categoria, para efetivamente gerar melhor relacionamento. Confirma-se isso, pois sabe-se que não existe nenhum órgão representativo para os profissionais de eventos sociais em Goiânia.

Dentro desse contexto da entrevista, verifica-se que as cadeias têm discrepância em alguns assuntos, mas em outros encontram semelhança nas respostas. Portanto analisa-se que o grau de relacionamento existente nesse segmento é baixo, diante do contato superficial existente entre os membros, há falta de ações voltadas para a parceria e falta de preocupação com todos os envolvidos no processo de realização de um evento. Madruga (2004) afirma que o relacionamento é uma maneira sofisticada de interagir com os clientes e parceiros, o qual por sua vez permite a empresa satisfazer as necessidades dos clientes além de seus fornecedores, agregando valor aos produtos e serviços.

Percebe-se que a cadeia de suprimentos do setor de eventos apresenta alguns GAPs em seus sistemas de atuação, em especial em relação a comunicação, a avaliação dos serviços, a percepção de qualidade e visão sistêmica dos serviços, fatores esses complementares para um bom relacionamento.

O marketing utilizado pelas empresas se enquadra mais no de transação do que no de relacionamento. Como apresenta Claro (2004), o marketing de transação é composto por comunicação mais impessoal, clima suspeito, informações vagas, dispersas e mais orientadas para o preço, investimento baixo em relacionamento e confiança entre as partes baixa.

Abaixo, o quadro 12, apresenta as principais considerações referentes a cada cadeia estudada.

Categoria	Cadeia de suprimentos 1	Cadeia de suprimentos 2
Comprometimento	Busca parceria com os mesmos fornecedores, mas sem conotação de exclusividade. O comprometimento entre os membros da cadeia é demonstrado em especial pelo cumprimento do contrato firmado, pelo contato cordial, bem como pela indicação constante do mesmo fornecedor.	Busca de parceria, Mas com fornecedores que trabalham pelo sistema de "pacotes". o comprometimento é demonstrado pela busca para se formar parceria, em função de alguns benefícios como a participação no sistema de pacotes, comissão, número de evento indicados e descontos.
Confiança	Os entrevistados percebem a importância da supervisão dos serviços, mesmo quando existe confiança entre eles. A confiança para indicar uma empresa ao cliente só existe após efetuarem um número relativo de eventos juntos.	Supervisão é sinal de desconfiança, não sendo necessária em todos os eventos. A confiança para indicar um fornecedor vem da amizade, do estilo de trabalho e do preço que o fornecedor cobra.
Troca de informações	No quesito troca de informações, relatam saber da importância da comunicação para o segmento de eventos, em especial pela ligação existente entre os serviços. Mas, essas informações são repassadas em sua maioria por email e telefone e dificilmente por reuniões.	No quesito troca de informações, relatam saber da importância da comunicação para o segmento de eventos, em especial pela ligação existente entre os serviços. Mas, essas informações são repassadas em sua maioria por e-mail e telefone e dificilmente por reuniões.
Dependência do fornecedor	Sabem da dependência existente entre os serviços, onde um fornecedor precisa do serviço do outro para iniciar ou concluir o seu. Foram relatadas histórias que demonstram essa dependência e também os problemas que acontecem quando há desencontros, em especial por falta de comunicação e falta de um eficiente fluxo de informação. entretanto mesmo assim não existem ações efetivas para minimizar os gargalos que essas dependências podem causar.	Existe grande dependência dos fornecedores, pois trabalham com o sistema de pacote, no qual o organizador de eventos é responsável por tudo. Mas apesar de se mostrarem conhecedores dessa dependência não tem ações efetivas para minimizar os impactos causados por ela. Até relatam contar com a sorte, dizendo que tudo se resolve na hora.
Investimento no relacionamento	O investimento no relacionamento é realizado por meio da indicação de clientes, cortesias, brindes e descontos. Ações mais ligadas à área comercial.	O investimento no relacionamento é realizado por meio da indicação de clientes, cortesias, brindes e descontos. Ações mais ligadas a área comercial.

Quadro 12 – Comparação entre a cadeia de suprimentos 1 e 2.

Fonte: autora

4.5 ENTREVISTAS COM OS CLIENTES CONTRATANTES E CLIENTES PARTICIPANTES

Foram entrevistados 2 clientes contratantes, sendo um cliente de cada organizador de eventos entrevistados anteriormente. Portanto 1 cliente que realizou um evento social, tipo casamento, com o organizador de evento da cadeia de suprimentos 1, e um cliente que realizou um evento social, tipo casamento, com o organizador de eventos da cadeia de suprimentos 2. Como já descrito na metodologia, foram levantados alguns elementos importantes no que tange ao valor para cliente na fundamentação teórica. Eles contribuíram para a formação do roteiro de pesquisa para os clientes, buscando assim levantar se o relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos gera valor ao cliente.

Nessa etapa também encontram a descrição da entrevista com os clientes participantes, sendo quatro clientes participantes do casamento do cliente contratante 1 e quatro clientes participantes do casamento do cliente contratante 2.

4.5.1 Descrição das entrevistas com os clientes contratantes e participantes da cadeia de suprimentos 1

Os clientes contratantes e participantes são de um evento social, tipo casamento, realizado pelo organizador de eventos da cadeia 1, com mais de 5 anos de atuação, prestando serviço para o público classe média alta e classe A.

4.5.1.1 Descrição da entrevista com os clientes contratantes

Em relação à expectativa: a noiva do casamento realizado pelo organizador 1, a cliente contratante, declara a sua expectativa de que nada desse errado, não tivessem falhas e que os convidados ficassem muito satisfeitos e encantados com o casamento dela.

Segundo a cliente contratante, a noiva, suas expectativas foram supridas em partes, pois os elogios foram muitos, com também os comentários duraram vários dias, mas teve uma falha, o coral que ela contratou mandou outra equipe e as músicas não foram as escolhidas por ela, inclusive os cantores não eram qualificados. Como relata: “[...] o que me deixou mais triste foi que era uma empresa

qualificada conhecida no mercado inclusive com um valor alto, mas me venderam uma equipe e mandaram outra”.

As ações executadas pela cliente diante das expectativas supridas foram de elogio. Ela disse que buscou agradecer alguns dos fornecedores pelo desempenho, como também até indicou alguns para outros amigos, mas em relação a expectativa não suprida, declara que reclamou para a empresa, também espalhou a todos os que conhecia e que iriam se casar para não contratarem a empresa de coral.

Em relação à qualidade: o que demonstra um serviço de qualidade para a noiva entrevistada é a variedade de serviços, o portfólio de clientes, eventos já realizados, o cumprimento do contrato, a criatividade o conhecimento e a segurança em relação ao serviço que executou ou ainda vai executar.

Em relação ao que não pode faltar ou acontecer em um evento, a cliente contratante afirma ser a falta de comida ou bebida, a desorganização, no sentido de recepção dos convidados, os atrasos ou erros visíveis como entrada errada dos noivos ou pais.

A cliente contratante buscou saber informações de todos os profissionais, olhou fotos, foi em eventos que eles estavam fazendo, além disso, fechou contrato pessoalmente com cada profissional e perto do evento por orientação do organizador de eventos, visitou os principais fornecedores para reforçar os detalhes com a presença do organizador de eventos.

Os profissionais escolhidos como fornecedores dos seus eventos foram selecionados por qualidade, preço e indicação.

Em relação aos benefícios: os benefícios que esperava ter com a concretização do evento é a realização pessoal, os elogios e as boas lembranças. *“[...] ninguém quer fazer um evento para depois se sentir mal, para ficar ouvindo reclamações, queremos lembranças boas”*, relata a noiva

O único benefício, segundo a noiva (cliente contratante), que esperava ter dos profissionais contratados era a qualidade, mas declara que ganhou alguns brindes no ato do fechamento do contrato, por exemplo: a champanhe, as cadeiras das damas, alguns doces, um painel de fotos e ressalta que isso não é um quesito para contratar, mas que gostou muito desses brindes e os considera benefícios.

Em relação ao preço: quando questionada se os valores cobrados pelos fornecedores interferem na escolha deles, a cliente esclarece que buscou valores justos, condizente com a qualidade esperada. Relata a noiva entrevistada:

Não tinha noção, mais aqui em Goiânia tem fornecedores de eventos de tudo quanto é preço, alguns baratos demais que até desconfiei e outros com muito nome no mercado onde o valor é absurdo, portanto o preço é importante mais atrelado a qualidade.

A cliente relata que não tem noção dos custos dos fornecedores, exemplifica com um fato, na qual queria um buquê de orquídea e quando o decorador relatou o valor da flor, ela acabou desistindo. Ela declara ser em função do valor alto que a flor é repassada ao decorador, o buquê sairia em média R\$ 1.400,00. Segundo a noiva foi a única vez que teve esta informação.

A noiva entrevistada declara que o conhecimento no assunto foi essencial na escolha de alguns profissionais, como por exemplo, o organizador de eventos. *“Sei que pago pelo conhecimento dele, por isso quando soube que o mesmo era formado e que ministrava aula de eventos em faculdade isso me deu grande segurança”*.

A entrevistada declara que os materiais como: mesas, cadeiras, peças em geral, muitos profissionais têm até iguais, o que difere é a criatividade e o conhecimento de cada um.

Em relação a satisfação: segundo a noiva entrevistada o que proporciona satisfação é quando tudo ocorre como foi combinado e conforme sonharam os noivos, mas também geram satisfação os elogios por parte dos convidados. *“Fazemos a festa para realizar um sonho, mas também para receber os amigos e familiares, então a opinião deles é muito importante”*.

No caso do casamento da noiva entrevistada o único fato que trouxe insatisfação foi o descumprimento do contrato pela empresa de coral.

4.5.1.2 Descrição da entrevista com os clientes participantes

Em relação à expectativa: entre os participantes do casamento da cadeia 1, os elementos mais citados, que geraram expectativas foram o vestido da noiva, a decoração do evento e o cardápio de alimentos e bebidas. Apenas um dos entrevistados relatou a organização do evento.

No evento em que estavam participando, o casamento, as expectativas foram supridas. Todos elogiaram.

Os clientes se dividem quanto à ação após perceberem se a expectativa foi suprida ou não. Dois entrevistados relataram que a ação principal é o elogio, caso algo não tivesse ficado bom, comentaria apenas entre amigos, mas nunca com os

noivos. Dois dos quatro entrevistados já mencionaram que se algo não suprisse a expectativa comentaria com noivos sem constrangimento.

Em relação à qualidade: entre os entrevistados convidados do casamento 1, os fatores que demonstram um evento de qualidade são a riqueza ou a criatividade da decoração, o serviço de garçons, a qualidade dos alimentos e bebidas, a variedade no cardápio e a organização.

Para os participantes entrevistados o que não pode faltar em um evento é a comida e a bebida, o lugar para se sentar como as cadeiras, a música, além da segurança.

Quanto a informações sobre os profissionais contratados pelos noivos (clientes contratantes) a maioria ressalta que quando o evento é bom buscam saber quem foram os profissionais, alguns esclarecem que até já pediram cartões e apenas um dos entrevistados relatou não ter essa curiosidade

Em relação ao preço: questionados quanto aos valores pagos pelos noivos para realizar um evento apenas um dos entrevistados relatou que não tem essa noção, os outros entrevistados disseram saber em média o valor gasto porque também já realizaram eventos parecidos.

Em relação à satisfação: segundo os entrevistados eles ficam satisfeitos quando a festa é animada, tem som de qualidade, a comida é servida com fartura, mas também quando o cardápio é mais sofisticado. Todavia ficam insatisfeitos quando não tem lugar suficiente para todos os convidados, quando não são bem servidos de comida e bebida. Um convidado ressaltou o fato que mais gera insatisfação servir cerveja quente.

Quando algo de errado acontece no evento os quatro entrevistados responderam que a culpa é do organizador de eventos, por isso se tiverem que reclamar o fazem para o organizador de eventos. Mas quando tudo no evento é considerado perfeito, a maioria declara elogiar tanto para os noivos quanto para o organizador, se tiverem acesso a ele.

Quando questionados se eles têm noção dos inúmeros profissionais envolvidos no evento, todos afirmaram que sabem que um evento envolve muitos profissionais, mas nunca pensam nisso enquanto convidados, mas na festa como um todo.

4.5.2 Descrição das entrevistas com os clientes contratantes e participantes da cadeia de suprimentos 2

Os clientes contratantes e participantes são de um evento social casamento realizado pelo organizador de eventos da cadeia 2, isto é com até 2 anos de atuação, prestando serviço para o público classe média baixa e classe C.

4.5.2.1 Descrição da entrevista com os clientes contratantes

Em relação à expectativa: noiva do casamento realizado pelo organizador de eventos da cadeia 2. A cliente contratante declara que sua expectativa durante toda a organização era primeiramente de conseguir fazer uma festa, pois viriam muitos parentes de outras cidades só para o casamento, então se conseguisse fazer uma festa ela já ficaria satisfeita, pois não queria que seus convidados saíssem da igreja e fossem embora sem comer e beber nada. Outra expectativa é que tudo acontecesse como foi combinado com o organizador de eventos.

A primeira expectativa superada foi conseguir fazer a festa dentro do que os noivos podiam gastar, mas quanto ao combinado com o organizador, segundo ela, algumas coisas deixaram a desejar. Como expressa a noiva no relato abaixo: *“na hora eu não vi nada, mas depois, minha mãe me contou algumas coisas que eu não gostei”*

Quando questionada sobre o que seriam “essas coisas” ela resumiu: *“tinha pouco garçom, então alguns convidados tiveram que ficar indo na cozinha pedir comida e principalmente bebida, o espaço de festa estava sujo e as cadeiras não tinham capas, e eu paguei pelas capas”*

A ação da cliente no que tange a superação ou não das expectativas, foi após o evento ligar para o organizador e questionar em especial o problema das capas de cadeiras. Segundo a entrevistada, ele disse que não constava no contrato capas de cadeira, mas segundo a noiva na conversa deles durante a contratação ele afirmou que o espaço locado por ele já tinha mesas, cadeiras e capas de cadeira, só precisaria de forros, além de guardanapos. Realmente não constava no contrato foi apenas em conversa. Portanto a cliente não teve como reclamar, além disso.

[...] no início achei bom o sistema do organizador trabalhar com todos os serviços, contrato tudo dele, e fica bem mais barato, mas ao mesmo tempo

não tenho a quem reclamar, pois o organizador acaba supervisionando um serviço que é dele mesmo, depois do evento vi que parece esquisito.

Em relação à qualidade: os fatores que demonstram qualidade nos serviços em eventos, segundo a cliente contratante 2, é a honestidade e o cumprimento do que foi prometido.

O que não pode faltar em um evento, segundo a entrevistada é a comida, pois os convidados vão em especial para comer e beber.

Em relação à busca de informações sobre os profissionais contratados, a cliente ressalta que ela estava com o dinheiro contado para fazer o evento por isso a principal informação que buscou saber foi o preço. *“Visitei alguns profissionais mas tudo era muito caro, quando achei o (organizador 2) vi que teria condições, mas não busquei referências não, apenas vi as fotos de eventos que ele já tinha feito.”*

Quanto aos outros profissionais a entrevistada não teve acesso, pois optou pelo sistema de pacote.

Em relação aos benefícios: quanto aos benefícios que espera ter com a realização do evento, a entrevistada afirma que é ter seu casamento lembrado. Quanto aos benefícios advindos dos fornecedores, a noiva disse que não esperava nada, apenas um preço bom, mas segundo ela durante a negociação foi oferecido muitos benefícios que ao final só causou desgosto. Por ser assim esclarece:

[...] para fechar o sistema de pacote me prometeram várias coisas, entre elas o buquê, disseram que ganharia o buque, era só escolher o modelo, quando chegou perto do casamento, o organizador disse que eu não poderia escolher o modelo, pois era ganhado então iriam fazer o modelo que desse no dia, fiquei muito chateada.

Também me prometeram para fechar pacote alguns pufes para as damas se sentarem, e depois fiquei sabendo que utilizaram os bancos da igreja.

Em relação ao preço: se os valores cobrados pelos fornecedores interferem na escolha deles, a cliente reforça que sim. O preço, para ela, foi fator determinante para escolher os profissionais.

A cliente relatou que não tem noção dos custos dos fornecedores e nem buscou saber.

Quanto à importância do conhecimento pelo profissional de eventos, a noiva declara ser importante, mas como disse ter pouco conhecimento de festa tudo que era falado para ela parecia ser de uma pessoa que conhece do assunto.

Em relação à satisfação: segundo a noiva entrevistada o que gera satisfação é quando todos os convidados saem satisfeitos, sorrindo, alegres. Entretanto propicia insatisfação ter ficar resolvendo problemas, no lugar de se divertir na festa.

4.5.2.2 Descrição da entrevista com os clientes participantes

Em relação à expectativa: entre os participantes do casamento da cadeia 2, os elementos mais citados que geram expectativa foram os responsáveis pela decoração e pela comida.

No evento em que estavam participando as expectativas foram supridas em partes, pois segundo os entrevistados o evento pode ser considerado bom pelo fato de terem reencontrado amigos e familiares, mas em relação a comida ficaram decepcionados. Como relatam dois entrevistados: “A comida tava boa, mas não chegava na gente, fui servida apenas 2 vezes, e a cerveja e o refrigerante estavam quentes” relata uma das convidadas. “Tinha 2 baratas embaixo da mesa do bolo, chamei o organizador de eventos, mas o mesmo disse não poder fazer nada, achei um horror.” Declara a entrevistada.

Quanto à ação suprir ou não às expectativas, a maioria descreve que agradece aos noivos, elogia, mas quando aparecem problemas reclamam com os familiares e se precisar até com os noivos. Como afirma uma das entrevistadas: *“quando não estava sendo servida, reclamei com a mãe da noiva, que é minha vizinha”*.

Em relação à qualidade: entre os entrevistados convidados do casamento 2, os fatores que demonstram um evento de qualidade são: comida farta e bebida gelada.

Quanto às informações sobre os profissionais contratados pelos noivos (clientes contratantes) a maioria ressalta que não busca saber, só se posteriormente forem precisar.

Em relação ao preço: em relação aos valores pagos pelos noivos para realizar o evento todos os convidados entrevistados relataram que não tem essa noção.

Em relação à satisfação: o que gera satisfação ao cliente, segundo os entrevistados, é a comida farta, em um lugar agradável. Mas ficam insatisfeitos quando precisam dividir mesa com quem não conhecem e quando saem do evento com fome.

Quando algo de errado acontece no evento os quatro entrevistados responderam que a culpa é do organizador de eventos, por isso se tiverem que reclamar o fazem para o organizador de eventos, ou parentes como pais dos noivos. Quando tudo no evento é considerado perfeito, a maioria declara que busca elogiar para os pais e para os noivos.

Quando questionados se eles têm noção dos inúmeros profissionais envolvidos no evento, dois entrevistados apontaram que sim, os outros disseram não ter essa percepção.

4.6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES

Em relação aos dados obtidos em entrevista com os clientes, verifica-se que as respostas da cliente contratante da cadeia 1 e da cliente contratante da cadeia 2, se assemelham em muitos pontos em especial em relação à expectativa e à qualidade. Existe diferença no que tange ao nível social, à preferência, aos profissionais contratados e ao próprio evento. Apesar de se enquadrarem na mesma tipologia, eventos sociais, os casamentos apresentam diferença nos quesitos organização, decoração, alimentos e bebidas e espaço para festa. A cliente contratante 1 realizou um evento com mais luxo do que a cliente contratante 2. Esse dado reforça que a cadeia de suprimentos de eventos pode se enquadrar no tipo de canal múltiplo no qual Novais (2007), ressalta a diversidade de tipos de consumidor.

Em relação à expectativa verifica-se que as clientes contratantes entrevistadas, têm como expectativa maior a opinião dos convidados e a execução correta de todos os serviços contratados, para que não ocorram problemas. Enfim, esperam que o evento aconteça como foi sonhado por elas.

Para os clientes participantes, as expectativas estão relacionadas mais com a decoração do evento, com a organização, em especial com a área de alimentos e bebidas. Percebe-se a importância em se levantar as expectativas dos clientes, pois se torna difícil para os profissionais de eventos avaliarem a satisfação de seus clientes sem antes levantarem as expectativas deles.

Comparando o valor percebido e a satisfação do cliente, observa-se que a satisfação pode ser definida como o grau de atendimento das expectativas dos clientes em relação a um produto ou serviço (GALE, 1996).

O que demonstra qualidade para os clientes contratantes é o cumprimento do contrato, a criatividade, mas também o conhecimento de cada profissional. Já para os clientes participantes, qualidade em um evento é quando existe um bom serviço de alimentos e bebidas, quando a decoração está criativa e o evento bem organizado. Galé (1996), define qualidade como a opinião dos clientes sobre os produtos ou serviços. Portanto para que a cadeia de suprimentos do setor de eventos defina um padrão de qualidade em seus serviços, necessita-se de um contato efetivo com seus clientes, a fim de levantar a opinião deles sobre cada serviço. Para Kotler (2004) um dos pontos para analisar o que gera valor ao cliente é identificar os principais atributos que merecem valor para o cliente e a melhor forma de identificar essas características é perguntando ao próprio cliente a sua opinião.

Os clientes participantes afirmaram que quando um evento é de qualidade buscam saber quem foram os profissionais e até solicitam o contato deles. Também acrescentam que elogiam quando um evento se realiza com qualidade e quando acontecem problemas, comentam entre amigos, ou no caso dos clientes contratantes buscam entre os profissionais contratados uma justificativa.

Os entrevistados foram quase unânimes em ressaltar que não se pode faltar em um evento a qualidade na parte de alimentos e bebidas. Diante desse relato percebe-se a importância da empresa de *buffet* na visão dos clientes e portanto sua importância na cadeia de suprimentos. Kotler (2004) acrescenta que um dos pontos para se identificar valor para o cliente é determinar o grau de importância de cada atributo, dessa forma o produto ou o serviço pode ser classificado e qualificado de acordo com cada grupo de clientes.

Quanto à busca de informações sobre os profissionais do setor de eventos, como um tipo de referência, a cliente contratante 1 apresenta preocupação em saber informações sobre cada profissional ou empresa contratada enquanto a cliente contratante 2 se ateve mais ao preço que cada profissional cobrava.

Segundo Sinhá & De Sarbo (1998) o valor percebido é uma construção multidimensional derivada de várias percepções dentre elas os benefícios que o cliente tem com aquisição ou uso de determinado produto ou serviço. Dessa forma torna-se importante saber que tipo de benefício os clientes esperam ter com a realização do evento, sendo apresentados na pesquisa benefícios intangíveis como os comentários positivos dos convidados e as boas lembranças, isso demonstra novamente a preocupação dos clientes contratantes com a opinião dos convidados.

A pesquisa aponta que as informações e os contatos entre os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos norteia apenas os fornecedores, os quais têm contato direto com o cliente, pois as clientes contratantes não têm informações ou contato com a cadeia secundária (fornecedores de matéria-prima). Elas não sabem de onde vem os produtos e quem são essas outras empresas, isso parece indiferente para elas. Por ser assim esclarecem Vavra (1993), Bretzke (2000) e Berry (1995), o marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação do cliente.

A satisfação só existe quando não ocorrem problemas graves e quando os convidados saem satisfeitos. Para os convidados, satisfação é serem bem recepcionados, com um lugar para sentarem-se com suas famílias, terem comida farta, animação e organização.

Alguns clientes participantes têm noção de que para realizar um evento necessita-se a contratação de inúmeros profissionais de empresas diferentes, mas mesmo assim quando algo acontece de errado se referem ao organizador de eventos. Isso demonstra que os clientes participantes não enxergam a cadeia de suprimentos, não conseguem separar os inúmeros profissionais atuantes na execução de um único evento.

As considerações acima demonstram a percepção dos clientes em relação ao valor. O que gera valor para o cliente contratante de um evento social em primeiro lugar é a satisfação do cliente participante. Os entrevistados também obtêm satisfação em outros pontos como a qualidade dos alimentos e bebidas, com a receptividade, com a ambientação do local e um som de qualidade. Mesmo não se mostrando conhecedor dos diferentes serviços, observa-se que o cliente valoriza pontos diversos do evento, isso remete à reflexão de que no setor de eventos a satisfação do cliente final só será efetivada mediante a qualidade em cada etapa do processo de produção do evento. Como se trata de prestação de serviço essa qualidade ainda é mais difícil de ser percebida e mesurada, surge assim, a importância de se levantar a expectativa do cliente, visando supri-la, a fim de proporcionar satisfação e valor.

Zeithaml (1998) ressalta poder existir diferenças entre as expectativas dos clientes quanto aos atributos de valor do produto e ou serviço e as percepções da empresa sobre essas expectativas, isso corresponde a um Gap entre o que a empresa entende que o cliente quer e o que o cliente diz querer. Daí a importância

em se descobrir o elemento gerador de valor ao cliente para investir em ações, as quais possam trazer vantagem para toda a cadeia.

4.7 RELATO DA ENTREVISTA COM FORNECEDORES DA CADEIA SECUNDÁRIA

Foram entrevistados três fornecedores da cadeia dita secundária, isto é, as empresas que fornecem matéria-prima aos fornecedores de eventos. Sendo que em entrevista as empresas relataram quem são seus fornecedores diretos.

Para o *buffet* os fornecedores de matéria-prima em especial são as empresas de atacado (Atacadão como são conhecidas na região). Para o decorador, o fornecedor é uma empresa de São Paulo que passa com um caminhão de flores em Goiânia toda quarta-feira. Os pedidos devem ser enviados até sexta-feira e na quarta ele abastece praticamente todos os decoradores de Goiânia. Para a empresa de som a matéria-prima é adquirida em São Paulo ou vem direto da China (único fornecedor que a autora não conseguiu entrevistar). Para a empresa de mesa de bolo os fornecedores também são as empresas de “Atacadão”, já as empresa de filmagem e fotografia, apontaram vários fornecedores de matéria-prima, mas em destaque o Fujioka (empresa goiana que revende materiais para fotografia, filmagem e revelação tanto em atacado como no varejo). A empresa de espaço para festa não conseguiu apontar um fornecedor direto, pois ela disse que a única matéria que precisa é o material de limpeza e às vezes o serviço de manutenção.

Portanto foi entrevistada uma empresa de atacado de produtos alimentícios, a distribuidora de flores, e a empresa Fujioka.

Os questionamentos efetuados para os entrevistados visavam obter informações sobre o conhecimento deles em relação à atividade fim do material fornecido, bem como analisar a existência de um relacionamento entre essas empresas. Para tanto questionou-se o conhecimento deles em relação à atividade fim da empresa na qual ele fornece material. Bem como se esse fornecedor de matéria-prima já chegou a conferir como fica o produto final, se ele tem conhecimento da importância do seu produto para o evento e se mantém comunicação com outros membros do canal de eventos.

Resumo dos comentários das empresas entrevistadas

Apenas a empresa de atacado não tem conhecimento da atividade fim. O distribuidor de flores afirma que pergunta o tipo de festa e até o que vai fazer com as flores. Na empresa Fujioka, que é revendedora de máquinas, filmes, dentre outros utensílios para fotografia e filmagem, relataram também que procuram saber até para indicar o melhor equipamento.

Em relação à conferência do uso do produto, a maioria aponta que não acontece. Acrescenta que dificilmente isso é possível, em função de acontecer em local e momentos que não está presente. Somente o distribuidor de flores disse que já chegou a ver fotos das flores em alguns eventos.

Quanto à importância dos produtos para o evento, a empresa de atacado disse não ter esse conhecimento, enquanto os outros revelam sabe que o material fornecido por eles é importante para a empresa que faz o pedido, mas dificilmente lembram-se da importância para o evento em si.

Em relação ao contato com a cadeia de suprimentos do setor de eventos todos disseram que tem contato apenas com a empresa que faz o pedido, ou seja, que compra. Afirmam nunca ter acesso ao organizador de eventos e muito menos ao cliente contratante.

4.8 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM OS FORNECEDORES DA CADEIA SECUNDÁRIA

A cadeia secundária que corresponde aos fornecedores de matéria-prima, contribuem para que o evento, considerado produto final, ser realizado, mas nem todos têm consciência disso. A maioria não sabe como fica o produto final, ou nem sabem como o produto fornecido por eles será utilizado.

Os fornecedores da cadeia secundária, só se relacionam com o comprador, isto é, quem faz o pedido, e nunca tem acesso ao cliente contratante, muito menos aos participantes. Percebe-se que parece ser indiferente a importância da função deles (cadeia secundária) para o evento.

4.9 ANÁLISE GERAL DE TODOS OS DADOS COLETADOS

Dentre os dados coletados verifica-se que, em relação ao relacionamento, a cadeia de suprimentos do setor de eventos de Goiânia ainda precisa de alguns ajustes. As informações coletadas em entrevista apontam alguns fatores deficientes, os quais se confirmam quando comparados aos pensamentos de Juran (1992), que afirma existir uma série de atividades que devem ser seguidas em prol de um bom relacionamento, sendo: O planejamento pré-contrato; que nas cadeias estudadas percebe-se que é raro, pois a troca de informações é realizada somente perto do evento, por telefone ou e-mail, somente quando tem eventos em comum. Ciente que um contato mais efetivo, como também reuniões periódicas seriam importantes para proporcionar mais confiança entre os membros. A troca de informações também não alcança toda a cadeia de suprimentos, fica restrita a alguns profissionais.

A avaliação da aptidão do fornecedor: a pesquisa revela que as avaliações são feitas, em geral, apenas quando tem problemas, não tendo um sistema organizado de avaliar. Os profissionais para proporcionarem um serviço melhor e de qualidade precisam de avaliações contínuas a cada evento e essa avaliação deve ser realizada não só no momento do evento, mas a partir do primeiro contato.

A seleção do fornecedor: nas cadeias estudadas não existe um padrão de escolha desses fornecedores, até pela grande opção existente no mercado. Geralmente são escolhidos pelo vínculo de amizade, pela indicação de terceiros ou por aderirem ao pagamento de comissões. Já o cliente contratante apesar de valorizar o conhecimento dos profissionais na hora de selecionar o fornecedor ainda tem o preço como um fator determinante em suas escolhas.

O planejamento conjunto: por ser um setor aberto a novos entrantes a cadeia apresenta uma parcela de profissionais amadores e despreparados, pois não se reúnem e se comunicam apenas quando necessário. A ênfase maior são nos benefícios econômicos. Não trabalham a visão sistêmica, por isso o planejamento conjunto é raro. Apesar de reconhecerem a dependência existente entre cada serviço, a pesquisa revela que os fornecedores pensam mais isoladamente em cada serviço, enquanto o cliente pensa no evento como um todo.

Por último a cooperação com o fornecedor durante a execução do contrato: a cooperação é baixa, em função da falta de uma comunicação efetiva entre os participantes da cadeia. Apesar de reconhecerem a figura do organizador de

eventos como um líder da cadeia, a presença e a supervisão dele aparece mais como um apaziguador de conflitos, do que de um gerente estratégico.

Pires (1998) acrescenta que de maneira geral, o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos busca intensificar, somar e ampliar os benefícios de uma gestão integrada, as estratégias e as decisões deixam de ser formuladas e firmadas sob a perspectiva de uma única empresa, passando a fazer parte da cadeia produtiva como um todo.

Outro ponto deficiente encontrado nas cadeias estudadas, o qual confirma a falta de um relacionamento eficiente, concentra-se na percepção de qualidade e satisfação serem diferentes para o organizador, para fornecedores e para clientes. Enquanto os fornecedores se preocupam em fazer o evento como foi solicitado, o que para eles é o que gera satisfação ao cliente, o cliente contratante tem outra visão, a de que cumprir o contrato é importante, mas também uma obrigação. A satisfação dele está relacionada mais com a satisfação do cliente participante, que por sua vez passa despercebida na visão dos fornecedores. Nenhum dos entrevistados tem ações para avaliar ou recolher a opinião do cliente participante.

Os entrevistados consideram qualidade o fato de cumprirem com o contrato o que na verdade é obrigação de todo profissional.

Para o relacionamento da cadeia se tornar valor para o cliente contratante necessita-se que os membros da cadeia demonstrem a importância de cada serviço e a dependência existente entre eles. Isso poderá agregar valor ao trabalho, mostrando mais organização, profissionalismo e segurança, vez que a realização de um evento e uma atividade intangível, não podem ser vistas, provadas, nem sentidas antes do dia do acontecimento. Nesse caso, os clientes compram essencialmente uma promessa, como relata Levitt (1981). Dessa forma Gummesson (1995 apud VARGO; LUSCH, 2008) expressa que os clientes não compram bens ou serviços: eles compram ofertas de prestação de serviços que criam valor.

Outro gargalo existente é a falta de estratégias que avaliem a opinião do cliente participante, pois a pesquisa revela que a maior expectativa do cliente contratante é a opinião do cliente participante.

Percebe-se que o setor cresceu de forma desordenada, e as buscas por melhorias, reconhecimento dos profissionais, qualificação e barreiras para novos entrantes não existem, pois o segmento de eventos sociais não tem um órgão ou entidade que respaldam a profissão ou o profissional, isso colaboraria

significativamente para um melhor relacionamento bem como a valorização desse relacionamento perante o cliente.

Percebe-se então, como já relatado que a cadeia de suprimentos do setor de eventos sociais em Goiânia se enquadra mais em transação do que em relacionamento.

Ganesan (1994), apresenta o marketing de relacionamento como um instrumento pelo qual a empresa tem de investir na sua relação com seus clientes e fornecedores, dotando-a de maiores conhecimentos a respeito das necessidades, desejos, expectativas desses clientes e fornecedores, fazendo com que por meio dessas informações, a empresa seja capaz de torná-los parceiros de suas atividades, percebendo em seus clientes o motivo principal do desempenho de suas atividades, ou seja, o centro de suas atenções.

4.10 SUGESTÕES

Por meio dos dados coletados em entrevistas e das análises realizadas levantam-se alguns gargalos, apresentados abaixo no quadro 13, no que tange ao relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de eventos sociais em Goiânia.

GARGALOS	TEORIA IMPLÍCITA
Falha na comunicação e na troca de informações.	Novais (2007) toda cadeia de suprimentos seja de produtos ou serviços deve garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes.
Falta de estratégias de avaliação dos fornecedores.	Segundo Juran (1992) existe uma serie de atividades que caracterizam um bom relacionamento entre elas a avaliação da aptidão do fornecedor
Falta de estratégias que trabalhem a dependência existente em cada serviço.	Segundo Ganesan (1994) dependência é a necessidade que uma das partes tem de manter a relação com a outra para alcançar metas desejadas.
Abertura para novos entrantes.	Segundo Davis et al (1999) Os administradores acreditam que estabelecer um relacionamento duradouro com apenas poucos, porém confiáveis fornecedores, é muito mais importante do que trabalhar com vários fornecedores para cada item.
Falta de um planejamento conjunto.	O contato entre os membros de um canal é de extrema importância, pois é a oportunidade de realizarem um planejamento conjunto como destaca Juran (1992).
Melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos.	Segundo Rangar (2008) comando significa orientar e conduzir constantemente mudanças no planejamento e na administração do canal, a fim de alinhá-lo as necessidade dos clientes.
Reconhecer o cliente participante como membro da cadeia de suprimentos.	Vavra (1993) Bretzke (2000) e Berry (1995) afirmam que o marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação do cliente.

Quadro 13 – Gargalos encontrados na cadeia de suprimentos do setor de eventos.

Fonte: autora

Diante dos gargalos encontrados sugere-se que algumas ações sejam realizadas visando melhor relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos em Goiânia.

Melhorar o relacionamento com os fornecedores propicia às empresas a formação de um grupo mais envolvido com os desejos dos clientes. Já que as informações são trocadas mais facilmente, os pontos de vista são debatidos e a qualidade de produtos e serviços sempre aumenta. O relacionamento está na base de todas as ações das empresas com seus fornecedores, clientes e colaboradores, mas parece ter sido deixado de lado pelos membros da cadeia produtiva de eventos. Então as estratégias devem ser pensadas visando a melhoria mesmo que a longo prazo do setor estudado.

Sugere-se portanto:

A criação de um órgão representativo: para que seja possível desenvolver uma relação mais profunda entre as organizações, aprimorando a troca de informações e melhorando o desenvolvimento dos serviços ofertados. Essa instituição iria valorizar a profissão, proporcionando mais respaldo ao profissional.

Aumentar e organizar as fronteiras das informações: buscar estratégias a fim de que todos envolvidos na cadeia tenham o mesmo nível de informação. Assim o que for passado a um fornecedor deve ser repassado para os demais elos da cadeia, mas para isso acontecer todos devem estar alinhados às estratégias. Portanto, torna-se fundamental se estabelecer um processo de disseminação de informações de estratégias, evitar que fatores humanos, como a falta de envolvimento, e de motivação, afetem esta comunicação. As estratégias podem ser desde reuniões entre os membros da cadeia que têm dependência em seus serviços à criação de uma ficha técnica na qual possa conter informações de todo o evento, as quais possam ser repassadas aos profissionais no pré-evento. Bem como a definição pelo líder do canal. Quanto as responsabilidades é preciso deixar muito claro a função de cada envolvido e quais são suas responsabilidades, para evitar conflitos além de desentendimentos.

As duas sugestões acima poderão minimizar os gargalos referentes a falha na comunicação e troca de informações visando assim que a cadeia suprimentos possa

garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes como apresenta Novais (2007).

Desenvolver critério de seleção de parceiros e retenção: devem-se ter critérios claros de seleção de parceiros, com os quais serão desenvolvidas as relações de longo prazo. As parcerias não devem ser firmadas apenas por ações comerciais, mas sim pela análise do portfólio do profissional, pelas referências, por visitas empresariais, pela análise da qualidade do serviço, como também do comprometimento. Como ressalta Barnes (2002), a estratégia de programas de premiação apresenta-se muito pobre, contribui pouco para o sucesso no relacionamento em longo prazo. Portanto a retenção resulta de um conjunto de ações continuadas e monitoradas as quais os clientes percebem mais valor que o obtido em um relacionamento alternativo.

Estratégias de mensuração de desempenho: a fim de se obter a confiança mútua entre as organizações, as empresas devem estar aptas a acompanhar, medir e analisar o desempenho de seus parceiros. Deve-se elaborar indicadores os quais permitam avaliar a velocidade da transmissão de informações, sua efetividade e qualidade, indicadores que permitirão a consolidação de confiança mútua entre as organizações. Deve ser criado um documento de avaliação e de controle dos eventos, para que as avaliações não sejam feitas de forma superficial, dessa forma abarquem todo o processo de produção do evento. As estratégias devem contemplar o cliente participante.

As sugestões acima visam minimizar os gargalos referentes a falta de estratégias de avaliação dos fornecedores, pois segundo Juran (1992), a avaliação da aptidão do fornecedor caracteriza um bom relacionamento.

Criação de times de aprendizado: grupos de fornecedores, que discutem e compartilham melhores práticas entre si, podendo por meio desse grupo de fornecedores, com o apoio do órgão representativo, ser criado um evento como, seminário ou congresso para disseminar mais conhecimento para a categoria, proporcionar troca de ideias e de informações, efetivando parcerias. Esse time de aprendizado também pode ser responsável pela criação de um manual, de visão sistêmica para que possam ser consultados pelos novos entrantes, bem como para os atuantes no mercado.

A sugestão acima visa minimizar as lacunas referente a falta de estratégias que trabalhem a dependência existente em cada serviço, e a falta de um

planejamento conjunto lembrando que Ganesan (1994) afirma que dependência é a necessidade que uma das partes tem de manter a relação com a outra para alcançar metas desejadas. Os times de aprendizado poderão ajudar a manter a relação entre os membros da cadeia mais efetiva e de qualidade.

Técnicas de integração do planejamento estratégico: elaboração de um planejamento estratégico conjunto no qual se pode envolver as diretorias de cada empresa, para que decisões estratégicas sejam tomadas conjuntamente. O planejamento estratégico poderá ajudar no desenvolvimento de novos serviços, na criação de novas idéias, bem como a definição de estratégias, as quais minimizem a entrada de novos entrantes.

A sugestão acima visa minimizar os gargalos referente a facilidade para novos entrantes no setor e o melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos, lembrando que Rangar (2008) afirma, o comandante do canal deve buscar mudanças no planejamento e na administração do canal visando sempre melhorias.

Levantamento constante das expectativas dos clientes contratantes e participantes, mas também a divulgação do relacionamento para o cliente contratante: após realizada as parcerias, integração, além de relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos deve-se divulgar para o cliente as atividades realizadas pelos profissionais em prol de melhor realização do evento, expor a necessidade de reuniões, assim como o constante contato entre todos o envolvidos na realização do serviço, visando assim gerar mais credibilidade e confiança consequentemente valor.

A compreensão de que as questões emocionais estão vinculadas ao setor de serviços: Os membros da cadeia devem perceber que por trabalharem com serviços onde existe uma maior interação entre empresas e clientes do que as empresas de bens de consumo (ZEITHAML; BITNER, 2000). As expectativas dos clientes devem ser levantadas e analisadas com mais veemência, quesito no qual as empresas entrevistadas se mostram vacilantes. A análise superficial do cliente acarreta um distanciamento que leva as empresas a agregarem valor em atributos e benefícios de pouca representatividade para os clientes, esquecendo-se da lógica do marketing de relacionamento, pois o próprio relacionamento impacta a percepção de valor (RAVALD; GRÖNROOS, 1996). Portanto deve-se buscar estratégias que visem levantar, valorizar, bem como disseminar entre os membros da cadeia as expectativas e anseios dos clientes.

As sugestões acima visam minimizar o gargalo referente ao reconhecimento dos clientes participantes como membro da cadeia de suprimentos do setor de eventos, pois o marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação do cliente, assim ressaltam os autores Vavra (1993) Bretzke (2000) e Berry (1995).

Parceria com a cadeia secundária: como a pesquisa demonstra, a cadeia secundária não tem contato com o evento. Portanto estratégias de integração com os fornecedores de matéria-prima podem demonstrar que quanto mais eventos forem realizados, mais matéria-prima será adquirida. Em função disso a parceria poderia gerar benefícios as empresas fornecedoras e conseqüentemente ao cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cadeia de suprimentos e marketing de relacionamento são temáticas pouco estudadas no setor de eventos. Esses termos não são utilizados e nem tão pouco conhecidos entre a maioria dos profissionais. Portanto o presente estudo se tornou um desafio para a pesquisadora, mas também uma forma de instaurar a uma necessária visão da importância do relacionamento nesse setor.

Apresenta-se então, que as expectativas em relação às descobertas foram sanadas, tanto em relação às contribuições teóricas quanto às descobertas da pesquisa de campo.

Diante disso, a questão problema apresentada no início desse trabalho foi respondida. Como o relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos pode agregar valor ao consumidor final?

Diante dos relatos das entrevistas percebe-se que o relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de eventos se encontra de forma desorganizada, sem uma estrutura efetiva, a qual possa ser caracterizada como uma estratégia. Talvez por isso o cliente ainda não perceba esse fator como determinante para o sucesso do evento. Apesar de ter a opção de contratar os profissionais de forma separada, o valor do cliente ainda está na percepção dos seus convidados, isto é, o evento como um todo.

Percebe-se, entretanto que o relacionamento eficiente pode contribuir para minimizar os problemas encontrados na montagem do evento, bem como durante

seu acontecimento, mas também poderá contribuir para o crescimento de cada fornecedor em relação ao conhecimento e à parceria.

Além de tornar o setor mais fechado para novos entrantes, esses benefícios, se transmitidos para o cliente de forma correta, vão propiciar mais credibilidade e conseqüentemente agregarão mais valor.

5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

As considerações dessa pesquisa estão relacionadas aos objetivos propostos. O objetivo geral consistiu em analisar o relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de eventos em Goiânia e se ele pode agregar valor ao consumidor final.

O objetivo foi conquistado através da realização da pesquisa de campo, com entrevistas realizadas com os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos em Goiânia – GO. Diante dos dados coletados e após análise verifica-se que existe transações comerciais e não relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos. Apesar de reconhecerem a dependência existente entre os fornecedores eles não têm ações consistentes para transformar essa dependência que muitas vezes, constitui-se motivo de problemas. Esse relacionamento somente irá se tornar valioso para o cliente quando existir uma visão sistêmica por parte de toda a cadeia e quando utilizarem isso como um fator para proporcionar credibilidade na hora em que o cliente estiver selecionando profissionais, por ser um segmento no qual existe uma gama variada de profissionais e com preços discrepantes.

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa compreendeu a identificação dos membros da cadeia produtiva de eventos em Goiânia e suas funções na cadeia. Esse objetivo foi cumprido tanto na teoria no qual foram definidos os fornecedores necessários a para a execução de um evento social, casamento, quanto na entrevista em que a cadeia estudada expressa as principais atividades desenvolvidas por eles.

O segundo objetivo vislumbrou levantar o grau de relacionamento existente entre os membros da cadeia. Esse grau foi mensurado pelas respostas dos entrevistados e como já referido, existe um contato mais de transação do que de relacionamento.

O terceiro objetivo busca identificar como o relacionamento pode propiciar valor para o cliente final. Por meio das pesquisas com os clientes levantou-se a percepção deles em relação à qualidade, expectativas que caracterizam valor. O estudo possibilitou verificar que a falta de relacionamento efetivo entre os membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos, se reflete na não geração de valor ao cliente, pois ele no momento da contratação, não consegue perceber nitidamente essa importância, mas quando aparecem problemas na execução a falta do relacionamento se apresenta, portanto analisa-se que se o cliente tiver ciência na fase de contratação de como funciona a operacionalização do evento, e como a parceria entre os membros pode minimizar os erros antes e durante o evento, em especial pela grande dependência existente entre os fornecedores, isso poderá proporcionar mais credibilidade e segurança, conseqüentemente mais valor.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O estudo contempla quatro principais bases teóricas que contribuíram significativamente para o desenvolvimento desse trabalho, sendo: cadeia de suprimentos, serviços, marketing de relacionamento e eventos.

Em especial as teorias sobre cadeia de suprimentos, nas quais exigiam grande preocupação por parte da autora em compreender se realmente esse termo se enquadra no setor de eventos. O autor Pires (2004), contribuiu para que essa dúvida fosse sanada com a afirmação: “cadeia de suprimento pode ser considerada uma rede de companhias autônomas, ou semiautônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final”.

Outra grande contribuição foram as pesquisas de mensuração de marketing de relacionamento que originaram o roteiro de pesquisa para o organizador de eventos e para os fornecedores.

As teorias sobre valor para o cliente tiveram grande contribuição, pois permitiram uma visão maior de como é percebido o valor. Já as bases teóricas sobre eventos, apesar de escassas e ainda em fase de amadurecimento contribuíram para esclarecer ao leitor um pouco do segmento de eventos bem como sua importância econômica.

5.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

A pesquisa apresenta aos gestores, membros da cadeia de suprimentos do setor de eventos, termos antes desconhecidos como: cadeia de suprimento e marketing de relacionamento. Também propicia um novo olhar para as expectativas do cliente, na qual o cliente participante do evento também se faz importante.

A parte operacional dos eventos sofre grandes erros em função da falta de um planejamento eficaz, portanto a pesquisa novamente demonstra que não basta o planejamento individual, no segmento estudado, mas torna-se imprescindível a interação, a troca de informações e a parceria. Esses fatores são quesitos de um planejamento integrado sendo, considerados essenciais para a prática profissional. As empresas de eventos de Goiânia podem através de estratégias de marketing de relacionamento, conquistar respeito, credibilidade e benefícios para o segmento, como já acontece no segmento de eventos científicos.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Toda pesquisa possui limitações ligadas ao contexto em que foi desenvolvida, sejam elas metodológicas, teóricas ou práticas.

O tema desse trabalho, no contexto estudado, por ser pouco explorado academicamente, apresenta algumas dificuldades para construção de uma fundamentação teórica, seja no levantamento bibliográfico, ou na discussão das categorias teóricas. Do ponto de vista da pesquisa de campo, houve certa dificuldade na triagem dos entrevistados dentro do perfil selecionado, bem como na marcação e na efetivação das entrevistas. O resultado colhido nas entrevistas foi fruto também da vontade dos profissionais envolvidos em colaborar de alguma forma. Recomenda-se que o marketing de relacionamento, no contexto do setor de serviços em eventos, seja aprofundado em pesquisas quantitativas e qualitativas, a fim de que seja possível analisar também os outros atores envolvidos, como por exemplo, os outros membros da cadeia de suprimentos de eventos sociais, até de outras tipologias como científicos.

A ampliação da discussão poderá ser útil para construção de mais modelos de marketing de relacionamento no setor de serviços, visando o crescimento e o envolvimento cada vez maior entre empresas, clientes e fornecedores.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. & BRADFORD, L.J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo, Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. **Service America!: doing business in the new economy.** New York, Warner Books Inc., 1990.
- ALBUQUERQUE, Fábio. M. F. . **Está na hora de discutir a relação com os públicos estratégicos.** Busca PB, 01 abr. 2007. Disponível em: <www.buscapb.com.br>. Acesso em: 15 jul.2010, 16 h.
- ABOC. Disponível em: <www.abeoc.org.br>. Acesso em: 10 de mar. 2009, 14h30mins.
- BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. **Industrial Marketing Management**, 29, p.7-18, 2000.
- BARBOSA, Fátima Maritta. O evento como patrimônio cultural. **Revista Factus**, 2007.
- BARNEY, J. The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. **Journal of Management**, v. 17, p. 97-117, 1991.
- BARROS, A de J. P. e & LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis: Vozes, 1996.
- BATALHA, Mario Otávio. **Sistemas: definições e correntes metodológicas.** São Paulo: Atlas, 1997.
- BERRY, L. Relationship marketing of service: growing interest emerging perspectives. **Journals of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, 1995.
- BITITCI, Umit. S. and MENDIBIL, Kepa; MARTINEZ, Veronica; ALBORES, Pavel. Measuring and Managing Performance in Extended Enterprises. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 4, p. 333-353, 2005.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas S.A., 2001.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Manager).** São Paulo: Atlas, 2000.
- BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. **Turismo e eventos: instrumentos de promoção e estratégia de marketing.** São Paulo: Aleph, 2002.
- BRUSTELLO, Alexandre de Carvalho; SALGADO, Manoel Henrique. Elementos básicos de uma cadeia de suprimentos. In: SIMPEP, 13, **Anais...** Bauru, São Paulo, 2006

CANNON, Joseph P.; PERREAULT, Jr., Willian D. “Buyer-Seller Relationship in Business Markets”, **Journal of Marketing Research**, 36, nov. 1999.

CANTON, Marisa. **Eventos: da proposta ao planejamento**. São Paulo: Roca. 2003.
CHURCHILL, Jr. A. Gilbert; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003

CHURCHMAN, C. W. **Introdução á teoria dos sistemas**. Petrópolis. Vozes, 1972.

CLARO, D. P. **Managing business network and buyer-supplier relationship**. Universal Press: Veenendal, 2004.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Cobra, 2006.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. Building your company’s vision. **Harvard Business Review** – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success, USA, p. 131-143, 1998,

DAVIS, M.; AQUILANO N.; CHASE, R. **Fundamentals of Operations Management**. Toronto: IrwinMcGraw-Hill. 1999. p. p. 380 – 410.

DOLAN, R. J. **Going to Market**, Publicação 9-599-078, Harvard business School. 1999.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **The Portable MBA in Strategy**. EUA: John Wiley & Sons, Inc, 1994.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T. (2003) Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization of industry in Brazil. **Integrated Manufacturing Systems**, v.14, p.16-25.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v. 2, n. 58, p. 1-19.

GIÁCOMO, Cristina. **Tudo acaba em festa**. São Paulo: Página Aberta, 1993.

GIANESI, Irineu G.N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

GUILLE, Bruce R.; BRIAN, James (Eds.) **Technology in services: policies for Growth, trade, and employment**. Washington, D.C.: National Academy Press, 1988 p. 214.

IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 1991.

IBGE. Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Serviços e Comércio. **Pesquisa anual de serviços** – pesquisa realizada e divulgada em 2004 e 2005. Disponível em: <www.ibge.com.br/>. Acesso em: : 10 mar. 2010,14:30h.

ICAWORLD. Disponível em: <www.iccaworld.com>. Acesso em: 10 de mar. 2009, 18 horas.

JURAN J.M. **Planejando a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antonio. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável. **R. Adm.**, São Paulo, v.43, n.3, p.209-223, jul./ago./set. 2008.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Claudia Lima; BESSA, Leonardo. **Manual de direito do consumidor** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MARTIN, Wanessa. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo sobre eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MENTZER, J. T.; DeWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <www.turismo.gov.br> . Acesso em: 10 de mar. 2009, 14 horas.

NAVER, John C. SLATER, Stanley F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, Oct. 1990.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OCHI, Mara Sandra de Jesus Camargo. **Marketing de relacionamento**. Dissertação (Mestrado) - Uni-Facef, Franca, 2004.

OHMAE, K. "Voltando à estratégia". In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

PENDER, L. A. **The Basic Links of SCM. Supply Chain Management Research Center**. CIO Magazine 2001. Disponível em: <http://www.cio.com/research/scm/edit/020501_basic.html>. Acesso em: 20 ago. 2009.

PENDER, L. b. The 5 Keys to Supply Chain Success. **CIO Magazine**. 2001. Disponível em: <http://www.cio.com/archive/071501/keys_content.html>. Acesso em: 20 ago. 2009.

PEPPERS AND ROGERS, GROUP. **CRM series, marketing one to one**. 2. ed. São Paulo: Markron Books, 2005.

PIRES, S. I. R. **Gestão da Cadeia de Suprimentos** (Supply Chain Management) conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

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

PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

PROCHNIK, V; DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Org.) **Economia Indústria: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts, contexts, and cases.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

RCG. **Supply Chain Management Definition** - Rockford Consulting Group. New YorkUSA, 1999. Disponível em: <<http://logistics.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?zi=1/XJ&sdn=logistics&zu=http%3A%2F%2Fwww.rockfordconsulting.com%2fscm.htm>>. Acesso em: 2 mar. 2009.

REICHHELD, F. **A estratégia da lealdade** : a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro. Campus, 1996. 363 p.

ROSS, D. F. **Competing though supply chain Management.** New York: Chapman e Hall, 1998.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review.** v.4, n.4, 1995.

SINHA, Lindrajit; DE SARBO, Wayne S. de. Na Integrate Approach Toward the Spatial Modeling of perceived customer value. **Journal of Marketing Research,** v. 35, n. 2, may, 1998.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLONGO, Antônio Luiz; LIBERALI, Guilherme. **Marketing de relacionamentos: estudos, casos e proposições de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004.

SWAMINATHAN, J. M.; SMITH, S. F.; SADEH, N. M. **A Multi Agent Framework for Modeling Supply Chain Dynamics.** Technical Report, The Robotics Institute, Carnegie Mellon University, 1996.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, SP: Atlas, 1987.

VARGO, S. L., & Lusch, R. F. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions.** Armonk, NY: ME Sharpe, 2006.

VARGO, S. L., & Lusch, R. F. The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model. **Journal of Service Research,** 324–335, May 2004.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. **Journal of Business Research,** May, 1997.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de organização de eventos:** planejamento e operacionalização. São Paulo: Atlas, 2003.

ZEITHAML, A. Valarie; BITNER, Jo Mary. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. Trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro semi estruturado para entrevista com o organizador de eventos

- ✓ Identificar se os organizadores mantêm parceria com fornecedores e como isso é feito;
- ✓ Identificar a existência de avaliações sobre o desempenho do serviço prestado e como é realizada;
- ✓ Identificar se existe uma preocupação por parte do cliente final com o relacionamento entre os envolvidos na realização do evento.
- ✓ Levantar a necessidade de supervisionar o serviço executado pelos fornecedores;
- ✓ Identificar como são repassadas as informações recebidas pelo seu cliente final para os fornecedores;
- ✓ Levantar quais segmentos fornecedores são mais complicados de formarem parcerias;
- ✓ Identificar os critérios utilizados para indicar um fornecedor a seu cliente contratante;
- ✓ Identificar atributos considerados importantes na escolha dos fornecedores;
- ✓ Identificar a existência de um líder na cadeia, quem é ele e suas principais atribuições.
- ✓ Levantar os meios de comunicação utilizados para trocar informações com os outros membros da cadeia de suprimentos de eventos;
- ✓ Identificar com que frequência essa comunicação acontece;
- ✓ Identificar a existência de reuniões com fornecedores antes da execução de um evento;
- ✓ Identificar a existência de avaliação do evento, como é feito e quem são os envolvidos;
- ✓ Levantar a existência de algum órgão ou instituição que facilita o contato entre os fornecedores da área de eventos.
- ✓ Levantar se existe por parte do organizador dependência de algum fornecedor;
- ✓ Identificar a existência de algum segmento da área de eventos com mais dificuldade de encontrar fornecedores;
- ✓ Levantar se o organizador de eventos já substituiu um fornecedor e qual o motivo.
- ✓ Identificar se a comunicação com os fornecedores acontece apenas quando estão realizando algum evento juntos;

- ✓ Levantar se há investimento no relacionamento com fornecedores e como isso é feito;
- ✓ Identificar se o encerramento da parceria com algum fornecedor traria transtornos;
- ✓ Levantar o retorno advindo da parceria efetivada com os fornecedores;
- ✓ Levantar as maiores dificuldades encontradas para se manter um bom relacionamento entre os envolvidos na execução de um evento;
- ✓ Identificar se os profissionais de eventos em Goiânia se reúnem para discutir melhorias para o setor.

APÊNDICE B - Roteiro semiestruturado para os fornecedores do setor de eventos

- ✓ Identificar se há preocupação em manter parceria com os membros da cadeia de eventos;
- ✓ Identificar a existência de avaliações sobre o desempenho do serviço prestado e como é realizada;
- ✓ Identificar que ações são desenvolvidas visando manter parceria com os outros membros da cadeia de eventos;
- ✓ Identificar se existe uma preocupação por parte do cliente final com o relacionamento entre os envolvidos na realização do evento;
- ✓ Levantar a importância da supervisão do serviço por uma pessoa de fora da empresa;
- ✓ Identificar como são repassadas as informações sobre o evento para a empresa;
- ✓ Identificar como e para quem a empresa se dirige quando necessita repassar uma informação importante referente ao evento;
- ✓ Identificar os critérios utilizados para indicar uma outra empresa do segmento de eventos ao cliente contratante;
- ✓ Identificar os atributos considerados importantes na escolha de parceiros;
- ✓ Identificar a existência de um líder na cadeia, quem é ele e suas principais atribuições.
- ✓ Levantar os meios de comunicação utilizados para trocar informações com os outros membros da cadeia de suprimentos de eventos;
- ✓ Identificar com que frequência essa comunicação acontece;
- ✓ Identificar a existência de reuniões com fornecedores antes da execução de um evento;
- ✓ Identificar a existência de avaliação do evento, como é feita e quem são os envolvidos;
- ✓ Levantar a existência de algum órgão ou instituição que facilita o contato entre os fornecedores da área de eventos.
- ✓ Identificar de que empresa ou profissional existe dependência na execução dos serviços;
- ✓ Identificar quais membros da cadeia dependem previamente do seu trabalho.
- ✓ Levantar o conhecimento em relação ao trabalho executados pelos outros membros da cadeia;

- ✓ Identificar as maiores dificuldades encontradas para se manter um bom relacionamento entre os envolvidos na execução de um evento;
- ✓ Identificar se os profissionais de eventos em Goiânia se reúnem para discutir melhorias para o setor.

APENDICE C - Roteiro semiestruturado para entrevista com os clientes contratantes

- ✓ Identificar os elementos que geram expectativa, diante do evento.
- ✓ Identificar se estas expectativas foram supridas ou não.
- ✓ Identificar as ações executadas pelo cliente quando o evento supera a expectativa e quando a mesma não é superada.
- ✓ Identificar que fatores demonstram qualidade no serviço de eventos.
- ✓ Identificar o que não pode faltar ou acontecer em um evento.
- ✓ Identificar se procura saber informações sobre os profissionais que contrata.
- ✓ Identificar como seleciona os profissionais de eventos que irão trabalhar para ele(a).
- ✓ Identificar que tipo de benefícios se espera ter com a realização do evento.
- ✓ Identificar se escolhe os profissionais pelos benefícios que eles possam oferecer.
- ✓ Identificar se o valor cobrado pelos profissionais interfere ativamente na escolha do mesmo.
- ✓ Identificar se os clientes buscam saber informações sobre o motivo dos valores cobrados, se tem a noção dos custos dos fornecedores de eventos.
- ✓ Identificar se o cliente tem a percepção que no custos estão embutidos não só bens materiais, mas também imateriais como tempo, conhecimento.
- ✓ Identificar o que gera satisfação ao cliente.
- ✓ Identificar o que gera insatisfação.

APÊNDICE D – Roteiro semiestruturado para entrevista com os clientes participantes

- ✓ Identificar os elementos que geram expectativa, diante do evento.
 - ✓ Identificar se estas expectativas foram supridas ou não.
- Identificar as ações executadas pelo cliente quando o evento supera a expectativa e quando a mesma não é superada.
- ✓ Identificar que fatores demonstram qualidade no serviço de eventos.
 - ✓ Identificar o que não pode faltar ou acontecer em um evento.
 - ✓ Identificar se procura saber informações sobre os profissionais contratados pelo anfitrião.
 - ✓ Identificar ele tem noção dos valores pagos pelo anfitrião para realizar o evento.
 - ✓ Identificar o que gera satisfação ao cliente
 - ✓ Identificar o que gera insatisfação.
 - ✓ Identificar Quando algo de errado acontece no evento, a quem ele atribui a culpa.
 - ✓ Identificar se tivesse que fazer uma reclamação durante o evento a quem recorreria.
 - ✓ Identificar se quando fica satisfeito com o evento, faz elogios.
 - ✓ Identificar se quando não fica satisfeito se relata ao anfitrião.

APENDICE E - Questionamentos para a cadeia secundária

- ✓ O conhecimento deles em relação à atividade fim da empresa na qual ele fornecia o material.
- ✓ Se esse fornecedor de matéria-prima já chegou a conferir como fica o produto final.
- ✓ Se o fornecedor da matéria-prima tem conhecimento da importância do seu produto para o evento.
- ✓ Identificar se ele tem comunicação com outros membros do canal de eventos.