ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE SERVIÇOS DE EVENTOS EM GOIÂNIA – GO

RESUMO Este estudo analisa o relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de serviços de eventos em Goiânia-GO, avaliando se esse processo gera valor ao cliente final. Vislumbra-se o mercado de eventos como um segmento em plena expansão por sua capacidade de propiciar empregos diretos e indiretos, assim como pelo seu retorno econômico. Contudo o setor é altamente competitivo, exigindo cada vez mais interação, bem como profissionalismo dos agentes envolvidos. Por ser assim, levantou-se o questionamento "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, marketing de relacionamento e valor. 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. Os resultados do estudo indicam, de modo geral, uma defasagem existente entre a realidade da cadeia de suprimentos com os conceitos de relacionamento encontrados na literatura, uma vez que a cadeia estudada apresenta algumas lacunas em seus sistemas de atuação.
Palavras-chave: cadeia de suprimentos, marketing de relacionamento, serviços, eventos.

ABSTRACT The aim of this study is to analyze the degree of relationship of the supply chain of the events industry services in Goiania GO evaluating how this process creates value to the final customer. The event markets are seen as a booming segment for their capacity of engender direct and indirect jobs, as well as by theirs economic return.However the industry is highly competitive, requiring more and more interaction and professionalism of the involved agents. Thus, it aroused the questioning: "how the relationship of the supply chain of the events industry services can aggregate profits to the final customer?". The main theories discussed at this study were supply chain, services, marketing of relationships and profits. The researched was divided into two steps, one exploratory and the other descriptive from the qualitative core. It was used two models of measuring relationships by Wilson and Vlosky (1997) and Larentis and Slongo (2007) in which it was selected attributes that gave origin to semi structured script. The survey results indicate that, in general, there is a gap between the reality of supply chain of the event industry in Goiania and the concepts of relationship with suppliers studied in the literature, once the relations between chain members, here analyzed, showed some gaps in their operation systems.
Keywords: supply chain, relationship marketing, services, events.

Recebido em 22/fevereiro/2012
Aprovado em 16/junho/2012
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editor Científico: Dorival Geraldine Gomes
ISSN – 2236 1197

Marizangela Gomes Morais, professora do Departamento de Gestão da Faculdade Senac e Cambury (GO), mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Vale do Sinos (UNISINOS-RS) e-mail: marizangelaprof@hotmail.com.

1. INTRODUÇÃO

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. 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 (SLACK, 2002).

O principal objetivo deste estudo é analisar o 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. Essas teorias sustentam o estudo propiciando subsídios para o questionamento que circunda esta pesquisa. Como o relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos pode agregar valor ao consumidor final?

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). 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 será perante o cliente. (ZEITHAML, BITNER, 2003). O exposto acima evidencia a relevância do marketing de relacionamento para as empresas.

De acordo com Rocha e Luce (2006, p.88), "os estudos sobre *marketing* de relacionamento podem ser classificados em duas subáreas: o relacionamento entre organizações e clientes individuais, e o relacionamento entre organizações, incluídos nesse último tanto o relacionamento entre membros de canais de distribuição quanto o relacionamento entre empresas no marketing *business-to-business*." O presente estudo destaca a segunda subárea o relacionamento entre organizações, entre membros de canais, por apresentar relevância no setor objeto de estudo, pois o segmento de eventos é composto pela 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).

Este estudo foi avaliado empiricamente por meio de entrevistas semi-estruturadas utilizando-se de coleta de dados com os profissionais que integram a cadeia de suprimentos do setor de eventos de Goiânia.

2. 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 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. Nesse sentido, 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 está 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.

Ferreira & Sganzerlla (2000) destacam que o marketing de relacionamento se apoia 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".

Durante algum tempo, o marketing de relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia apenas às relações entre comprador e vendedor, por meio da qual uma organização buscaria 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 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: relacionamento com fornecedores de bens e serviços; relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo, sindicatos, vizinhança); relacionamentos internos (unidade de negócios, áreas funcionais, empregados); relacionamentos com compradores. 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 onde transação caracteriza-se pelo contato impessoal, clima suspeito, informações vagas e dispersas, baixa confiança entre as partes, força voltada mais para o preço, baixo investimento no contato, já o relacionamento caracteriza-se pelo contato bilateral, clima colaborativo e aberto, informações compartilhadas, flexibilidade na resolução de problemas, planejamento conjunto, confiança alta.

Para que o marketing de relacionamento tenha êxito na implantação dentro das empresas, Madruga (2004 p. 22) apresenta o desenvolvimento de seis funções essências no processo: 1. Elaboração conjunta de nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros. 2. Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida. 3. Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes. 4. Implementação de ações táticas com o foco no relacionamento colaborativo com clientes. 5. Obtenção de benefícios mútuos. 6. Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores.

Ganesan (1994) apontou dois fatores fundamentais que direcionam a relação, entre empresas: a dependência mútua e a confiança entre as partes envolvidas: Confiança é a vontade que uma das partes possui em acreditar nas atitudes que o parceiro terá perante o processo de troca. Dependência é a necessidade que uma das partes tem de manter a relação com a outra para alcançar metas desejadas.

Os autores Sheth e Parvatiyar (apud SLONGO; LIBERALI, 2004) 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.

2.1. Modelos de Mensuração de Relacionamento na Cadeia de Suprimentos

Destacam-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 (2008). Os dois modelos foram escolhidos por terem sido utilizados em inúmeros estudos que abordam relacionamento no setor de serviços. Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram, após uma extensa revisão de diversos autores, um modelo que possui seis grandes atributos que podem ser utilizados 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 1.

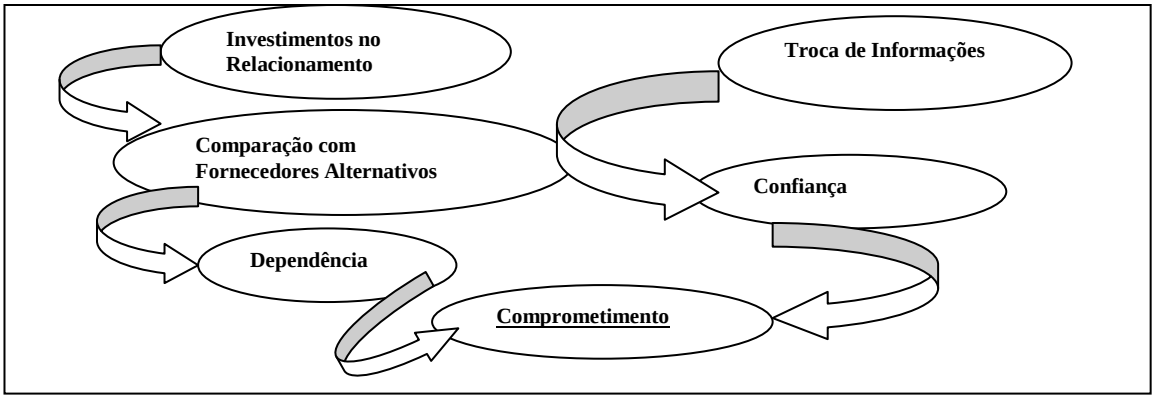

Figura 1 – Modelo Wilson e Vlosky (1997) de marketing de relacionamento.
Fonte: Adaptação de Wilson, E. & Vlosky, R. (1997).

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. 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 2.

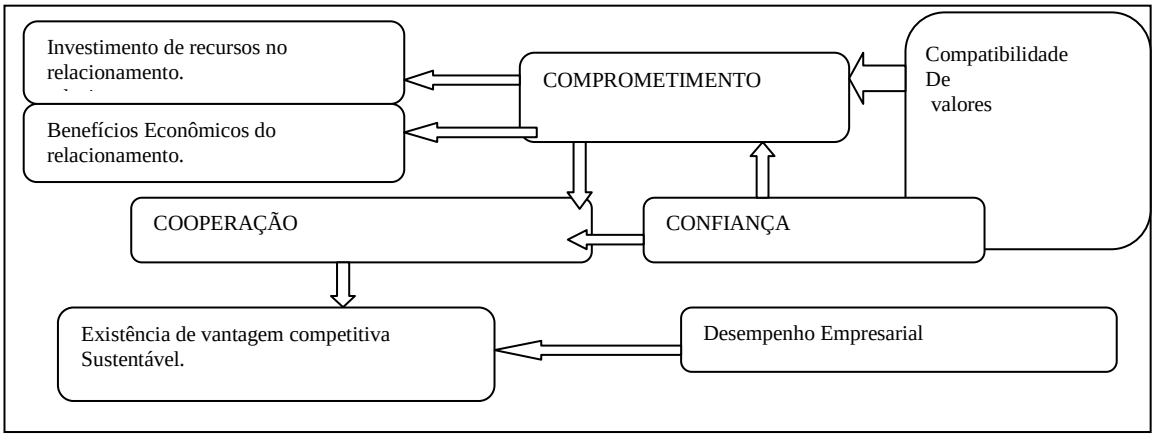

Figura 2 – Modelo teórico proposto por LARENTIS e SLONGO
Fonte: Adaptação de LARENTIS; SLONGO, 2008.

Os modelos apresentados bem como o referencial teórico serviram de base para a criação de categorias de análise para estudar o setor de eventos. 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 mensuradas, para que então pudessem ser definidos os questionamentos que permearam a presente pesquisa.

3. CADEIA DE SUPRIMENTOS

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 (2002) 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.

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). O autor ainda apresenta que existe uma série de atividades para o relacionamento cliente-fornecedor que deve ser seguida: O planejamento pré-contrato, a avaliação da aptidão do fornecedor, a seleção do fornecedor, o custo total de uma compra, planejamento conjunto e cooperação com fornecedor durante a execução de contrato.

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, 2004). 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).

Vale destacar que o sucesso do gerenciamento da cadeia de suprimentos também se deve ao comando da cadeia. Comando 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. (RANGAN, 2008).

4. 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, K. & BRADFORD 1992; COBRA & RANGEL apud CARDOSO, 1995; HESKETT *et al*., 1997; GIANESI & CORRÊA, 1996; SLONGO, 2004). 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).

Gronroos (1991, 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. 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.

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 necessária uma qualidade no relacionamento entre todos os envolvidos no serviço, devido à dependência do elemento humano e por ser perecível e intangível.

Vargo e Lusch (2006) apresentam três características sobre o setor de serviços: 1° as mercadorias são mecanismos de prestação de serviços; 2° cultura do consumo, 3° a definição do próprio serviço (VARGO; LUSCH, 2006, p. 4). As pessoas não compram objetos, mas compram performances. Conclui-se pelos 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 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 envolvimento entre empresas e clientes pode ser explicado pelas características descritas sobre o setor de serviços: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade. (ZEITHAML; BITNER, 2003). 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.

4.1. Valor para o Cliente

O valor percebido é uma construção multimensional 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. Segundo Hamel e Prahalad (1990) deve-se ir além de simplesmente perguntar aos clientes/usuários o que eles desejam, deve-se explorar: necessidades declaradas; necessidades reais; necessidades não declaradas; necessidades de “algo mais”; necessidades “secretas”.

De acordo com 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, alem de afetar o comprador e a própria empresa.

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. O valor percebido pelo cliente é resultado do valor agregado ao longo de toda a cadeia de suprimento.

5. MÉTODO

A presente pesquisa baseou-se 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, portanto um estudo de casos múltiplos. Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista e a observação caracterizando uma pesquisa qualitativa.

Diante dos relatos da entrevista, na qual os organizadores de eventos definem quem são os membros da cadeia, selecionaram-se os seguintes membros da cadeia que são

considerados primordiais na execução: 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.

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. 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, os clientes contratantes (noivos) e 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, são os fornecedores de matéria-prima dos fornecedores de eventos, chamados no presente estudo de cadeia secundária. Obtendo assim um total de 25 entrevistados. A figura 3 apresenta os sujeitos de pesquisa.

Quesito tempo de atuação.	**Organizador**	**Fornecedores**	**Cadeia secundária** (fornecedores de matéria-prima)	**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					

Figura 3 – Sujeitos da pesquisa

Fonte: pesquisa realizada pela autora

5.1 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 identificação de categorias de análise para estudar o relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos. Selecionaram-se as categorias que aparecem com mais frequência tanto nos dois modelos como no referencial teórico. A figura 4 apresenta como as categorias foram avaliadas pelos autores.

CATEGORIA COMPROMETIMENTO	
MODELO WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO 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.
CATEGORIA CONFIANÇA	
MODELO WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO 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.
CATEGORIA TROCA DE INFORMAÇÕES	
MODELO WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO LARENTIS E SLONGO (2007)
Existência e ausência de troca de informações entre fornecedores.	O modelo não utilizou esta categoria.
CATEGORIA DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR	
MODELO WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO LARENTIS E SLONGO (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.
CATEGORIA INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO	
MODELO WILSON E VLOSKY (1997)	MODELO LARENTIS E SLONGO (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.

Figura 4 – Categorias utilizadas para elaboração de roteiro para entrevista com organizadores e fornecedores.

Fonte: autora

6. 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), que 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, 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 os fornecedores relataram que só recebem avaliação quando há problemas no serviço. De acordo com Juran (1992), existe uma série de atividades que caracterizam um bom relacionamento, entre elas, a avaliação da aptidão do fornecedor. Martin (2003) acrescenta que 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, embora seja 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 outro GAP referente ao contato, 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) também 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. 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, mesmo que indiretamente, 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.

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 em que 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. 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. Já 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 parcialmente, contradizendo a afirmação de Novais (2007) 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 às 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 trabalha 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 e 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, ainda conforme Novais, um dos problemas dos canais híbridos é que alguns membros da cadeia trabalham para outros canais concorrentes.

A pesquisa revela ainda que, 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. 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 e, ressalta-se, 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.

No contexto da entrevista, verifica-se que as cadeias têm discrepância em alguns assuntos, mas em outros há semelhanças 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 ausência 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 que permitiria 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 à comunicação, à avaliação dos serviços, à percepção de qualidade e visão sistêmica dos serviços, fatores esses complementares para um bom relacionamento. Portanto 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. A figura 5 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, números de evento indicados e descontos.
Confiança	Os entrevistados percebem a importância	Supervisão é sinal de desconfiança, não

	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.	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. No entanto, tais 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. No entanto, 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.	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 têm ações efetivas para minimizar os impactos causados por ela. Até relatam contar com a sorte, afirmando 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 à área comercial.

Figura 5: categorias x cadeias estudadas

Fonte: entrevistas realizadas pela autora

6.1. 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 que diz respeito à diversidade de tipos de consumidor, conforme ressalta Novais (2007).

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. Segundo Hamel e Prahalad (1990) deve-se ir além de simplesmente perguntar aos clientes/usuários o que eles desejam. Conforme citamos

anteriormente, deve-se explorar as necessidades declaradas; necessidades reais; necessidades não declaradas; necessidades de "algo mais" e as necessidades "secretas".

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. 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.

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 norteiam 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 vêm os produtos e quem são essas outras empresas, sendo que estas questões parecem indiferentes para elas. No entanto, esclarecem Vavra (1993), Bretzke (2000) e Berry (1995) que 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, com 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 mensurada. 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.

6.2. Análise da entrevista com os fornecedores de matéria- prima

A cadeia secundária que corresponde aos fornecedores de matéria-prima contribui para que o evento, considerado produto final, seja realizado, embora nem todos tenham 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, com quem faz o pedido, e nunca têm acesso ao cliente contratante, muito menos aos participantes. Percebe-se que parece ser indiferente a importância da função dos integrantes da cadeia secundária para o evento.

6.3. Análise geral de todos os dados coletados

A partir dos 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, e não alcança toda a cadeia de suprimentos, ficando restrita a alguns profissionais.

A avaliação da aptidão do fornecedor: a pesquisa revela que as avaliações são feitas, em geral, apenas quando surgem problemas, não tendo um sistema organizado de avaliar. 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.

O planejamento conjunto: por ser um setor aberto a novos entrantes, a cadeia apresenta uma parcela de profissionais amadores, que aparentemente não se reúnem e se comunicam apenas quando necessário. 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 aparecem mais como um apaziguador de conflitos, do que de

um gerente estratégico. 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 e 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 têm 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.

Por meio dos dados coletados em entrevistas e das análises realizadas, levantam-se alguns gargalos como: falha na comunicação e na troca de informações, falta de estratégias de avaliação dos fornecedores, falta de estratégias que trabalhem a dependência existente em cada serviço, abertura para novos entrantes, falta de um planejamento conjunto, falta de um melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos, falta de reconhecer o cliente participante como membro da cadeia de suprimentos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cadeia de suprimentos e marketing de relacionamento são temáticas pouco estudadas no setor de serviços em eventos. Esses termos não são utilizados e nem tão pouco conhecidos entre a maioria dos profissionais. 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 consequentemente agregarão mais valor.

Diante dos dados coletados e após a analise, verifica-se que existe mais transações comerciais e menos relacionamento na cadeira de suprimentos do setor de eventos. Esse relacionamento somente irá se tornar valoroso 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 de profissionais variados com preços discrepantes.

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. 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 BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. & BRADFORD, L.J. **Serviços com qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo, Makron Books, 1992.

BERRY, L. **Relationship marketing of service:** growing interest emerging perspectives. Journals of Academy of Marketing Science**,** v. 23, n. 4, 1995.

BITITCI, U. S. and MENDIBIL, Kepa; MARTINEZ, V; ALBORES, P. **Measuring and Managing Performance in Extended Enterprises. International Journal of Operations & Production Management,** v. 25, n. 4, p. 333-353, 2005.

CARDOSO, O. R. **Foco da qualidade total no conceito do produto ampliado**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

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

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

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

GANESAN, S. **Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship**. Journal of Marketing, v. 2, n. 58, p. 1-19, 1994.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRP II e OPT:** um enfoque estratégico. Atlas S.A: São Paulo, 1996.

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

HESKETT, J. L. **Logistics:** essential to strategy. Harvard Business Review, n.55, Nov-Dec. 1977.

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

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. **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.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The service-dominant logic of marketing:** Dialog, debate, and directions. Armonk, NY: ME Sharpe, 2006.

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

MARTIN, Wanessa. **Manual prático de 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.

OCHI, M. S. de J. C. **Marketing de relacionamento**. Dissertação de Mestrado - Uni-Facef, Franca, 2004.

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

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

RANGAN, V. K. **Transformando sua estratégia de ingresso no mercado:** as três disciplinas da gestão de canais. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROCHA, A.; LUCE, F. **Relacionamento entre compradores e vendedores:** origens e perspectivas no marketing de relacionamento. RAE – Clássicos, vol.46. 2006.

SINHA, L.; DE SARBO, W. 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.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

SLONGO, A. L.; LIBERALI, G. **Marketing de relacionamentos: estudos, casos e proposições de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

ZEITHAML, A. V.; BITNER, J. M. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. Trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2003.