



CASO CONGRESSE.ME - REINVENTANDO SEU MODELO DE NEGÓCIO NO PÓS-PANDEMIA

CONGRESSE.ME CASE - REINVENTING ITS BUSINESS MODEL IN THE POST-PANDEMIC ERA

CASO CONGRESSE.ME - REINVENTANDO SU MODELO DE NEGOCIO EN EL POS-PANDEMIA

RESUMO

Dilema - O caso explora a trajetória da Congresse.me, uma plataforma de realização de congressos online, em atividade no Brasil desde o ano de 2018. Após um período de sucesso impulsionado pela pandemia de COVID-19, a empresa se depara com a desafiadora necessidade de reinventar mais uma vez seu modelo de negócio.

Objetivo Educacional - Após a discussão do caso, espera-se que os alunos sejam capazes de: a) Entender e avaliar o modelo de negócio de plataforma, examinando como a Congresse.me equilibrou as necessidades de diferentes clientes e parceiros em sua plataforma multilateral; b) Discernir e discutir as nuances do posicionamento de marca entre segmentos de mercado Business to Business (B2B) e Business to Consumer (B2C), utilizando a transição de público da Congresse.me como exemplo; c) Compreender e desenvolver estratégias adaptativas capazes de lidar com mercados voláteis, utilizando o exemplo da Congresse.me como estudo de caso.

Contextualização - Luiz Gustavo, CEO da Congresse.me, enfrenta um momento crítico. Após crescer rapidamente durante a pandemia, a demanda por eventos online caiu, exigindo um novo posicionamento estratégico para manter a competitividade.

Tema Principal - Modelos de negócio e desafios de adaptação estratégica no pós-pandemia.

Público - Indicado para alunos de graduação e pós-graduação em administração, aplicável em disciplinas voltadas para negócios, empreendedorismo, estratégia e marketing.

Originalidade / Valor - O caso explora os desafios da transição de uma plataforma digital impactada por fatores externos, destacando inovação e adaptação estratégica em mercados incertos.

Palavras-chave: Modelo de Negócio; Plataformas Multilaterais; Inovação; Adaptação Estratégica; Eventos.

Anna Laura Silveira Lengruber

Bacharel

Universidade Federal do Rio De Janeiro - Brasil

annalaura.silveirasl@gmail.com

Bruno Fernandes

Doutor

Universidade Federal do Rio De Janeiro - Brasil

bruno.fernandes@coppead.ufrj.br

Júlia Gouveia de Melo do Rego Monteiro

Doutora

Universidade Federal do Rio De Janeiro - Brasil

juliamonteiro@gmail.com

Eduardo Russo

Doutor

Rio Grande College of Business at Sul Ross

State University – United States

eduardo.russo@sulross.edu

Submetido em: 04/02/2025

Aprovado em: 17/11/2025

Como citar: Lengruber, A. L. S., Fernandes, B., Monteiro, J. G. M. R., Russo, E. (2026). Caso Congresse. Me - Reinventando seu Modelo de Negócio no Pós-Pandemia. *Alcance (online)*, 33(1), 70-88. [https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1\(jan/abr\).p70-88](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1(jan/abr).p70-88)





ABSTRACT

Dilemma - The case explores the trajectory of Congress.me, an online congress platform operating in Brazil since 2018. After a period of success driven by the COVID-19 pandemic, the company now faces the challenge of reinventing its business model once again.

Educational Objective - After discussing this case, students are expected to: a) Understand and assess the platform business model by examining how Congress.me balanced the needs of different customers and partners in its multilateral platform; b) Identify and discuss the nuances of brand positioning between Business to Business (B2B) and Business to Consumer (B2C) market segments, using Congress.me's audience transition as an example; c) Develop adaptive strategies to navigate volatile markets, using Congress.me as a case study.

Context - Luiz Gustavo, CEO of Congress.me, faces a critical moment. After rapid growth during the pandemic, the demand for online events has declined, requiring a new strategic positioning to maintain competitiveness.

Main Theme - Business models and strategic adaptation challenges in the post-pandemic era.

Audience - Recommended for undergraduate and graduate students in business administration, applicable to courses in business, entrepreneurship, strategy, and marketing.

Originality / Value - The case explores the challenges of transitioning into a digital platform impacted by external factors, highlighting innovation and strategic adaptation in uncertain markets.

Keywords: Business Model; Multilateral Platforms; Innovation; Strategic Adaptation; Events.

RESUMEN

Dilema - El caso explora la trayectoria de Congress.me, una plataforma de congresos en línea que opera en Brasil desde 2018. Después de un período de éxito impulsado por la pandemia de COVID-19, la empresa enfrenta el desafío de reinventar su modelo de negocio una vez más.

Objetivo Educativo - Después de la discusión de este caso, se espera que los estudiantes sean capaces de: a) Comprender y evaluar el mode-

lo de negocio de plataforma, analizando cómo Congress.me equilibró las necesidades de diferentes clientes y socios en su plataforma multilateral; b) Identificar y discutir los matices del posicionamiento de marca entre los segmentos de mercado Business to Business (B2B) y Business to Consumer (B2C), utilizando la transición de audiencia de Congress.me como ejemplo; c) Desarrollar estrategias adaptativas para enfrentar mercados volátiles, utilizando Congress.me como estudio de caso.

Contextualización - Luiz Gustavo, CEO de Congress.me, enfrenta un momento crítico. Después de un rápido crecimiento durante la pandemia, la demanda de eventos en línea ha disminuido, lo que requiere un nuevo posicionamiento estratégico para mantener la competitividad.

Tema Principal - Modelos de negocio y desafíos de adaptación estratégica en el pospandemia.

Público - Recomendado para estudiantes de pregrado y posgrado en administración, aplicable en cursos de negocios, emprendimiento, estrategia y marketing.

Originalidad / Valor - El caso explora los desafíos de la transición de una plataforma digital impactada por factores externos, destacando la innovación y la adaptación estratégica en mercados inciertos.

Palabras clave: Modelo de Negocio; Plataformas Multilaterales; Innovación; Adaptación Estratégica; Eventos.

INTRODUÇÃO

No pós-pandemia, o ecossistema de eventos no Brasil vivia uma fase de transição entre presencial, *online* e formatos híbridos, à medida que a demanda por congressos e encontros retornava e evoluía em meio a novas tecnologias. A experiência acumulada durante a pandemia impulsionara o surgimento e a consolidação de plataformas de gestão de eventos, aumentando a importância de soluções integradas para organizadores, congressistas e patrocinadores. A concorrência nunca fora tão acirrada, com novos entrantes que combinavam escalabilidade e personalização da experiência do usuário, pressionando empresas do setor a inovar continuamente em modelos de negócio mais flexíveis. Nesse cenário dinâmico, principais competidores bus-



cavam sustentar o crescimento ao mesmo tempo em que ofereciam experiências cada vez mais envolventes e eficientes para seus clientes.

Era fevereiro de 2023, Luiz Gustavo andava apressadamente pelo centro do Rio de Janeiro a caminho de uma reunião com a Gávea Angels na tentativa de captar uma nova rodada de investimento na faixa de 1 milhão de reais para a Congress.me – uma plataforma digital que surgiu no ano de 2018 com a proposta de oferecer as ferramentas necessárias para a realização, de maneira facilitada, de congressos 100% online. O CEO sabia que esta oportunidade de captação de recursos seria uma grande possibilidade de gerar resultados cada vez melhores para o seu negócio. *“O mercado teve um grande boom a partir de 2020 com a pandemia, mas, obviamente, isso chamou a atenção de muitas outras empresas do setor. A verdade é que a competição está cada vez maior, e uma nova rodada de investimento agora significaria, para a Congress.me, seguir competitivo nessa luta pela diferenciação”*, destacou Luiz Gustavo.

A caminho da sala de reuniões, Luiz Gustavo recebeu uma notificação em seu celular sobre uma notícia recente que havia acabado de ser divulgada em um dos veículos de mídia de maior circulação no país: *“Uma grande empresa de eventos online havia declarado falência devido à falta de investimento e ao aumento das demissões em massa em seu setor”*. A notícia destacava para Luiz Gustavo a importância de agir rapidamente para garantir a sobrevivência das empresas desse ramo, sobretudo no pós-pandemia, que trouxe consigo a volta gradual dos eventos presenciais. Refletindo sobre o posicionamento de sua marca nesse mercado, o engenheiro de produção encontrou-se pensativo sobre qual modelo de negócio seria o mais assertivo para a Congress.me nessa nova conjuntura. A única certeza de que se havia era de que não havia tempo para errar.

ANTECEDENTES

Luiz Gustavo Borges havia se formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) em Minas Gerais, com pós-graduação pelo Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, vinculado à Escola de Engenharia da Universidade Federal

Fluminense (UFF) no Rio de Janeiro. Desde 2009 trabalhava em âmbito acadêmico como professor de engenharia, coordenador de extensão universitária e, posteriormente, como diretor de cursos online à distância (EAD). Sempre movido à inovação, Luiz Gustavo vinha de família empreendedora e achava que a tecnologia faria grande diferença na criação de novas soluções. Em 2012 começou a entrar no mundo das startups, ao compor a área operacional de um novo negócio inovador na área de sustentabilidade, em um momento em que havia muitos investimentos para a pauta, especialmente por parte do governo estadual. *“Inovação e o digital sempre estiveram no meu DNA, mesmo em uma época em que ainda existia uma grande descrença sobre modelos de negócios digitais, no entanto, por aqui seguimos”*, comentou Luiz Gustavo.

A ideia ganhou várias premiações, incluindo reconhecimentos internacionais. Entretanto, devido a problemas tanto gerenciais quanto operacionais, a startup acabou não se concretizando como esperado. A partir dessa experiência, Luiz Gustavo teve a vontade de criar um negócio próprio. Então, em 2013, ele fundou a startup *“Me passa aí”*, um streaming com videoaulas que auxiliava na jornada acadêmica. Essa plataforma trazia a possibilidade do aluno engajar-se com discentes de outros cursos, outras universidades e até mesmo outras cidades do país. Nessa plataforma, os cursos eram gravados pelos próprios alunos, tornando a linguagem de ensino mais dinâmica e adaptada ao contexto estudantil. Logo nos primeiros meses após o seu lançamento, a plataforma confirmou seu sucesso ao ser reconhecida com várias premiações e receber um crescente número de solicitações para novos usuários. *“Eu gosto de brincar que a ‘Me passa aí’ foi o meu primeiro filho, aquilo que me levou a de fato querer empreender. Apesar de ter tido que descontinuar o negócio por uma série de problemas, sou muito grato pelo aprendizado que ele me passou”*, destacou Luiz Gustavo.

Com a visibilidade adquirida pela Me passa aí, Luiz Gustavo começou a ser convidado para palestrar em diversos eventos de engenharia realizados em vários lugares do Brasil. Ao participar de um desses eventos, que aconteceu de forma online, ele percebeu o potencial inovador que o formato digital poderia representar em compa-



ração ao modelo tradicional e presencial. Isso em decorrência da modalidade online oferecer uma escalabilidade de público, além de custos substancialmente mais baixos, o que um evento presencial jamais conseguiria alcançar. "Chega a ser engraçado, de total desconhecido eu comecei a me sentir como alguém importante com tantos convites para falar sobre negócios digitais em uma época em que ainda éramos poucos", disse o empreendedor.

Foi nesse contexto que Luiz Gustavo concebeu a ideia do que viria a ser a plataforma digital *Congresse.me*, uma solução inovadora baseada em um modelo de negócios que visava otimizar todo o processo de organização de eventos e proporcionar resultados mais ágeis e eficientes. A *Congresse.me* tinha como objetivo primário conectar professores, organizadores de eventos, diretamente com seu público-alvo. No início, a estrutura da empresa era bastante enxuta, contando com apenas três pessoas: uma responsável pela captação de *leads*, outra encarregada do desenvolvimento das estratégias de marketing e uma terceira que cuidava da parte tecnológica e do desenvolvimento da própria plataforma. "A ideia era começar pequeno até mesmo como forma de testar o negócio. Não tínhamos muitos recursos para investir naquela época, cheguei a ter que pedir dinheiro entre familiares e amigos", lembrou Luiz Gustavo.

O negócio começou partindo do pressuposto de que, primeiramente, o foco deveria ser o cliente final, isto é, os participantes de eventos. No entanto, com o passar do tempo, Luiz Gustavo percebeu que seria necessário dedicar uma atenção especial ao outro lado da equação: os organizadores de eventos. Assim, ele passou a adotar uma abordagem mais cuidadosa e estratégica para atender também esse público, um olhar que é típico em plataformas multilaterais. "Estávamos ali entre 2018 e 2019, e quem falar que dominava completamente os negócios de plataformas nessa época no Brasil provavelmente vai estar mentindo. No início, o mais desafiador foi começar a gerar receita, ainda não estava muito claro para nós de onde eles viriam, ou pelo menos o melhor caminho. Uma hora eventualmente tivemos que aprender", completou Luiz Gustavo.

DIFERENTES FASES E MODELOS DE NEGÓCIO

Dentre seus anos de existência, a *Congresse.me* passaria ainda por diversos ajustes em seu modelo de negócio, oscilando entre fases focadas no modelo *business to business* (B2B) e outras com ênfase no modelo *business to consumer* (B2C). A primeira fase da empresa ficou marcada pela organização dos eventos acontecendo em um modelo que atingia diretamente o consumidor final do produto, ou seja, fase na qual a *Congresse.me* organizava eventos com total foco B2C¹. Dessa forma, toda a estrutura, conteúdo, marketing e o *mindset* estavam voltados para a satisfação do único grupo de clientes finais, que eram os congressistas. Luiz Gustavo acreditava que esse olhar direcionado para o cliente final fazia parte de um diferencial comparativo da plataforma frente aos demais concorrentes que emergiram naquele momento. "Nós víamos os concorrentes que tínhamos naquele momento muito mais preocupados com os detalhes técnicos da transmissão do que em criar uma experiência agradável aos espectadores em geral. Realmente achávamos que tínhamos algo a acrescentar e aquele deveria ser o caminho a seguir", destacou Luiz Gustavo.

"A pandemia em 2020 mudou tudo, podem falar que foi sorte, mas a verdade é que tivemos um timing muito bom nesse sentido. Do dia para a noite tudo passou a precisar ser online, e, enquanto todos estavam tendo que aprender como fazer isso, a *Congresse.me* já tinha pelo menos um ano de experiência operando no digital", comentou o CEO. No entanto, com o arrefecimento da pandemia de Covid-19 em 2021, iniciou-se gradualmente a migração dos eventos do ambiente *online* de volta ao formato presencial. Nesse contexto, Luiz Gustavo percebeu que surgia uma nova necessidade: incluir outros *players* que anteriormente não faziam parte do foco da *Congresse.me*, como os organizadores de eventos. Esse grupo, por sua vez, ainda estava se adaptando ao novo cenário, até então inexplorado, marcado pela possibilidade das transmissões híbridas, que agora se tornavam uma opção viável. Essa mudança de paradigma representaria a transição do primeiro para o segundo momento no modelo

1 B2C (Business to Consumer): Modelo de negócio em que uma empresa vende produtos ou serviços diretamente ao consumidor final. No caso da *Congresse.me*, isso ocorria na primeira fase, quando a empresa organizava eventos e vendia o acesso diretamente para os congressistas.



de negócios da Congressse.me. *"Foi ali uma janela de menos de dois anos onde tudo mudou e desmudou muito rápido", brinca Luiz Gustavo (...) "e a verdade é que muitas empresas ficaram pelo caminho nesse processo. Mal estávamos começando a nos acostumar com um modelo e já estávamos tendo que mudar de novo. Mas era sobre adaptar ou perecer", disse o CEO.*

Nesta nova fase, a plataforma da Congressse.me acabaria migrando do modelo B2C² para o B2B2C³ (*business to business to consumer*), no qual um outro importantíssimo *player* também entrou em cena. A partir disso, o foco estrutural de marketing, vendas, conteúdo e mindset se voltaria não somente para os congressistas, mas também para os organizadores de eventos. Essa mudança de perspectiva gerou mudanças estruturais no próprio *modus operandi* da plataforma. Nesse contexto, a plataforma precisava gerenciar um número maior de eventos, cada vez mais amplos e complexos. Entretanto, para se operar nesse novo padrão e escala, novas rodadas de captação de recursos se mostraram necessárias. *"É simplesmente impossível mudar processos sem dinheiro. Toda mudança tem um custo, e chegou um momento em que o nosso caixa já não suportava todos os investimentos que tínhamos que fazer, foi aí que eu tive que recorrer pela primeira vez a capitais externos", disse Luiz Gustavo.*

Com esses novos recursos, foi possível a ampliação do time de colaboradores, que passou de 4 para 40 pessoas. Entre 2020 e 2021, a nova configuração da equipe permitiu que a Congressse.me passasse a operar em uma escala nunca antes vista por eles, atingindo a capacidade de 220 eventos de até um milhão de congressistas ao longo do ano. Isso representou um ganho de capacidade considerável, de até 10 vezes o que eles estavam acostumados a operar. *"Em determinado momento, passamos a ser capazes de oferecer tecnologias adicionais para a organização*

dos eventos aos nossos clientes, como interação em tempo real com a audiência, KPIs, além de uma série possível de personalizações (...) e cada vez mais as pessoas passaram a nos procurar por isso", destacou Luiz Gustavo.

Em 2022, as mudanças continuaram a ocorrer, mas, com elas, novos dilemas acabaram surgindo. O aumento de escala e a popularidade do mercado trouxeram consigo o aumento da complexidade do ambiente, onde outros *players* começaram a integrar o cenário do mercado de congressos científicos *online*, o que gerou um aumento ainda maior da concorrência. A partir dessa nova dinâmica do mercado, a Congressse.me e seu modelo de negócios tiveram mais uma vez que se adaptar. Como forma de sobrevivência, a estratégia dos serviços oferecidos pela Congressse.me precisou ser ampliada. A empresa passou a oferecer, além dos serviços básicos de tecnologia da informação (TI), serviços complementares, como transmissão de vídeo, atendimento ao público, marketing, captação de leads, entre outros. *"Chegou um momento em que não bastava mais hospedarmos o evento, tínhamos que ajudar os nossos clientes a conseguir participantes para o evento. Isso gerou um aumento no escopo do nosso trabalho que não havíamos previsto antes", comentou Luiz Gustavo.*

No entanto, após o grande *boom* inicial, o cenário marcado pela saturação do mercado de eventos *online*, somado à melhoria da situação sanitária, resultou em um desinteresse significativo, tanto por parte do público quanto das empresas, em relação à modalidade de serviços oferecidos pela Congressse.me. *"Chegou um momento em que notamos uma queda significativa na procura pelos nossos serviços. As pessoas estavam cansadas, depois de quase dois anos de pandemia, elas queriam sair de casa de alguma forma", conforme notou Luiz Gustavo.* Na tentativa de enfrentar essa queda na demanda pelo serviço, a partir do segundo semestre de 2022, a Congressse.me passou a oferecer uma espécie de serviço focado na captação de *leads* para organizadores de eventos. Dessa forma, por meio da criação de uma base de dados composta por potenciais interessados em temas específicos, a Congressse.me tornou-se um componente importante e estratégico para as empresas contratantes. Isso porque passou a facilitar o acesso a

2 B2B (Business to Business): Modelo de negócio em que uma empresa vende produtos ou serviços para outra empresa. Na fase de transição da Congressse.me, a empresa passou a focar em vender sua solução tecnológica para outras empresas, como organizadores de eventos.

3 B2B2C (Business to Business to Consumer): É um modelo em que uma empresa vende seu produto ou serviço para outra empresa, que então o utiliza para entregar uma oferta ao consumidor final. Funciona como uma ponte, onde a primeira empresa capacita a segunda para que ambas cheguem ao cliente de forma mais eficiente. No caso da Congressse.me, a plataforma (primeiro B) fornece a tecnologia aos organizadores de eventos (segundo B), que a usam para se conectar aos congressistas (C).



futuros clientes qualificados.

Nesse último estágio, *"Passamos a nos caracterizar menos como uma plataforma de eventos técnico-científicos online e mais como uma plataforma voltada para a captação e gestão de leads qualificados por meio da organização de eventos"*, avaliou o CEO. No entanto, Luiz Gustavo analisa ainda que, apesar das diferentes fases terem sido essenciais para a sobrevivência e adaptação do negócio da Congresse.me em um mercado volátil em constante crescimento e mudança, essas adaptações também resultaram em altos custos para a empresa. *"Não posso entrar em detalhes de números aqui, mas estamos falando na casa das centenas de milhares de reais"*, colocou o CEO. Custos esses que se deviam, em grande parte, às curvas de aprendizado impostas aos colaboradores, que precisavam lidar com processos em constante transformação.

O MERCADO DE EVENTOS E AS MUDANÇAS NO PÓS-PANDEMIA

No cenário brasileiro, o setor de eventos tem crescido constantemente. Esse apresentou números expressivos, sendo responsável por 4,5% do PIB (Produto Interno Bruto), totalizando cerca de 7,4% de todos os empregos gerados no Brasil em 2022. Os eventos desempenhavam um papel de destaque no marketing e no posicionamento das marcas, gerando notoriedade e destaque em seus nichos mercadológicos. Além disso, historicamente, contribuíam para o aumento do engajamento e facilitam o *networking* entre pessoas, empresas e/ou instituições. De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC), o setor movimentou aproximadamente R\$ 209,2 bilhões em 2019, último ano antes da pandemia⁴.

Fatores políticos, econômicos e sanitários tiveram um impacto significativo nos últimos anos em diversos segmentos de mercado da economia. Nesse sentido, o setor de eventos foi um dos setores mais afetados. Ainda de acordo com a ABEOC, houve um crescimento de 14% no setor em 2019 com relação ao ano de 2018. A partir de 2019, entretanto, com a piora das condições sanitárias no Brasil e no mundo, a redução dos eventos presenciais foi compensada pelo

aumento exponencial de eventos *online*. Esses eventos ocorreram nos mais diversos formatos, desde shows artísticos até congressos técnico-científicos, popularizando o formato que ficou conhecido como Lives. Essa mudança alterou profundamente o panorama da audiência, em relação à inclusão e ao caráter social dos eventos. A partir daquele momento, os eventos passaram a ser mais acessíveis e de fácil participação. Enquanto em 2013 os eventos *online* já ocupavam o 3º lugar no ranking de eventos mais promissores com aproximadamente 16.000 Congressos *Online* movimentando o setor na América Latina, nos anos que se seguiram esse número aumentou de forma significativa⁵.

"Em termos de logística, contudo, é importante destacar que estamos lidando com aspectos fundamentalmente diferentes", comentou Luiz Gustavo. E continua: *"Se por um lado, temos os eventos online que ganham muito em flexibilidade, podendo facilmente aumentar sua capacidade de espectadores com pequenos ajustes na estrutura de TI (...) por outro, o formato online ainda apresenta limitações no que diz respeito à geração de trocas e conexões ricas entre os congressistas (...) isso era algo que já sentíamos e passou a ficar mais evidente ao longo do tempo"*. Esse tipo de interação continuava sendo observado de maneira muito mais intensa nos eventos presenciais. Com isso, apesar do mercado de eventos *online* ter crescido rapidamente e ter sido considerado uma grande oportunidade para organizadores e patrocinadores nos primeiros meses da pandemia em 2020, surgiram desafios significativos. Esses desafios foram impulsionados pelas baixas barreiras de entrada, além da melhora das condições sanitárias no mundo, que resultaram em uma preferência pela retomada das atividades presenciais.

STAKEHOLDERS

No mercado de eventos *online* era possível identificar alguns *stakeholders* que desempenhavam papéis fundamentais. O primeiro grupo que vale ser destacado era os organizadores de eventos, que podiam ser empresas, agências ou indivíduos responsáveis pela concepção, estruturação e produção dos eventos online. No

4 Abrape (2024). Números do setor. Disponível em: <https://abrape.com.br/numeros-do-setor/>

5 Oliveira, R. V. (2024). O ponto de vista de um investidor sobre o mercado de eventos. Disponível em: <https://www.moblee.com.br/blog/o-ponto-de-vista-de-um-investidor-sobre-o-mercado-de-eventos/>



momento em que migraram do ambiente físico para o virtual, em 2020, esses organizadores enfrentaram desafios tecnológicos, gerenciais e relacionais que exigiram esforços significativos em termos de organização e estratégia. *"Em um espaço de poucas semanas tudo mudou, e nem todos estavam preparados para essa mudança. Nós mesmos, que nascemos para um olhar para o digital, fomos pegos de surpresa com o aumento da demanda"*, destacou Luiz Gustavo.

O segundo grupo de destaque eram os espectadores, que desempenhavam papel crucial como consumidores do conteúdo dos eventos *online*. A opinião e o comportamento desse público eram fatores decisivos, que influenciavam a elaboração de políticas e estratégias no setor como um todo. Por isso, os organizadores voltaram seus esforços para atender às necessidades do seu público, garantindo uma experiência que atenda às expectativas dos congressistas. *"Começamos dessa forma, com um modelo de negócios focado no espectador final, mas chegou um momento em que vimos que tínhamos que fazer mais também por outros públicos"*, comentou o CEO.

Além disso, os palestrantes e apresentadores também eram agentes importantes nesse mercado. *"Muitas empresas não dão muita atenção ao papel das pessoas que fazem parte da agenda, estão sempre muito preocupadas com o que vai aparecer (...) mas a verdade é que eles são parte essencial dessa engrenagem"*, disse Luiz Gustavo. Eles geralmente são formados por grupos de especialistas, artistas, influenciadores ou profissionais renomados que fornecem conteúdo, apresentam palestras, participam de painéis ou realizam performances durante os eventos virtuais. Essas pessoas desempenham um papel central para a atratividade e qualidade dos eventos, agregando valor e atraindo a atenção do público participante.

Em uma plataforma *online* como a Congressme, tanto os palestrantes quanto os organizadores ocupavam posições de destaque na cadeia de relevância. Eles forneciam conteúdo valioso e garantiam a base para uma experiência satisfatória aos participantes. Ao mesmo tempo, era importante reconhecer a interdependência e sinergia entre esses . no mercado de eventos *online*. A colaboração entre organizadores, públi-

co espectador e palestrantes acabara se tornando essencial para o sucesso dos eventos virtuais, garantindo a entrega de conteúdo relevante e a criação de uma experiência envolvente. *"Tudo está conectado, como peças essenciais que fazem parte de um motor. Sem uma dessas peças, o motor não vai funcionar. É assim que gostamos de pensar por aqui"*, comentou Luiz Gustavo.

No contexto do mercado de eventos, Luiz Gustavo também reconhecia o papel extremamente relevante dos patrocinadores: *"Sem patrocínio um evento não acontece, pois a verdade é que muitos não conseguem cobrir todos os custos apenas com o valor das inscrições"*, disse. A participação desses patrocinadores era fundamental tanto para a promoção de suas marcas quanto para o suporte financeiro dos eventos. A relação estabelecida entre os organizadores do evento e os patrocinadores geralmente era pautada por uma cooperação mútua, trazendo benefícios para ambas as partes envolvidas e suas respectivas marcas.

A Congressme sabia que o apoio de patrocínio adequado se tornava fundamental na viabilização tanto dos eventos *online* quanto dos eventos no formato presencial, apesar de cada uma das modalidades apresentar demandas específicas em termos de recursos e infraestrutura. Ao se envolverem em um evento, as empresas ou marcas patrocinadoras buscavam como contrapartida aumentar a visibilidade de sua marca, além de promover seus produtos ou serviços aproveitando oportunidades de marketing direcionadas ao público participante do evento. *"Uma dificuldade que tínhamos era medir o valor da exposição de uma marca em um evento digital"*, disse Luiz Gustavo.

Essa relação de parceria entre organizadores e patrocinadores costumava ser construída em uma base de benefícios mútuos. Enquanto os patrocinadores garantiam para si a exposição da sua marca, os organizadores do evento eram beneficiados com o apoio financeiro e logístico necessário, o que permite a realização de um evento com maior qualidade e alcance. *"Tentamos estabelecer uma relação de ganha-ganha e por algum tempo, conseguimos ser bem-sucedidos nessa receita"*, disse o CEO.



Essa relação de interdependência sempre regulou o mercado de eventos e o mindset de gestores da indústria. Com os eventos *online*, no entanto, tornou-se mais difícil para as marcas mensurarem o impacto e a abrangência da exposição de suas campanhas. Isso dificultava a tangibilização dos resultados das iniciativas. Com o passar do tempo, o que se viu foi a saturação de eventos online e a retomada gradual dos eventos presenciais. Essa tendência fez com que as marcas ficassem cada vez mais reticentes em direcionar recursos para essa modalidade de evento, criando ainda maiores complicadores para a vida de Luiz Gustavo e demais colaboradores da Congressse.me. *"Existem, sim, algumas métricas, mas nem todos os patrocinadores as aceitam bem, e essa foi uma dificuldade que começamos a ter com o passar do tempo"*, concluiu Luiz Gustavo.

REDESENHANDO OS CAMINHOS DA CONGRESSE.ME PARA O PRÓXIMO CICLO

Em 2023, o que Luiz Gustavo tinha em mãos era uma plataforma multilateral que se esforçava para atender simultaneamente ambos os seus públicos principais: os organizadores e os congressistas. Uma das principais forças da empresa estava justamente no fato de ter conseguido juntar uma base de dados desde 2018, conforme apontou o CEO: *"Gastamos muito dinheiro em manter uma base de dados atualizada, sabíamos que isso nos seria útil em algum momento"*. Essa base de dados era robusta e capaz de mapear o perfil de público de acordo com sua participação em eventos anteriores, podendo assim sugerir novos eventos relevantes para o seu interesse específico. Paralelamente a isso, a Congressse.me havia se destacado frente aos demais players do mercado ao conseguir oferecer um pacote de serviço completo, capaz de atender todas as necessidades dos organizadores de evento. Esses serviços adicionais que agregavam valor ao serviço incluíam: marketing, atendimento ao público, suporte e infraestrutura de TI. No entanto, apesar dessa oferta ampliada, as receitas da empresa haviam caído nos últimos meses.

Outro ponto que preocupava Luiz Gustavo era a liderança que ele exercia perante o grupo e a própria marca. Nos anos anteriores, ele havia aprendido que para suportar tantas mudanças de um mercado tão volátil, o negócio precisava

de capital para se adaptar e continuar crescendo. As oscilações constantes nos eventos, provocadas pelas mudanças no ambiente, traziam desafios adicionais, especialmente no que se refere ao dimensionamento do time. Havia momentos em que a equipe enfrentava uma sobrecarga de trabalho muito grande, enquanto outras vezes, a ociosidade tomava conta de boa parte dos colaboradores. *"Esse mercado já mudou tantas vezes desde que criamos a Congressse.me que por vezes me pergunto se sobreviveremos a uma outra mudança drástica. Os processos que implementamos hoje não temos garantias de que funcionarão para o ano seguinte"*, disse Luiz Gustavo.

Ficavam cada vez mais evidentes para Luiz Gustavo os problemas decorrentes do crescimento desordenado e não planejado do negócio nos anos anteriores. *"Talvez estejamos pagando por uma falta de planejamento"*, assumiu o CEO.

Chegando à reunião, Luiz Gustavo foi recebido por Alessandra Dornelas, sênior partner da Gávea Angels que já o conhecia de longa data. As equipes se sentaram à mesa e Alessandra começou a analisar algumas notas de sua equipe sobre os indicadores financeiros do primeiro semestre de 2023 da Congressse.me. *"Luiz, você sabe o quanto eu gosto do que vocês fazem, tanto é que já investimos na ideia logo que ela começou. Mas com esses números vai ser difícil convencer os meus colegas aqui dentro a liberarem o 1 milhão de reais adicionais que estão pedindo"*. A sala ficou em silêncio, e antes de Luiz Gustavo pudesse responder, Alessandra continuou: *"Penso que talvez fosse o momento de frear o crescimento, rever processos e enxugar custos, você não acha?"*

Logo em seguida houve a réplica de Luiz Gustavo: *"Alessandra, eu e a minha equipe já tivemos inúmeras vezes essa conversa internamente, mas você sabe o quão competitivo e dinâmico se tornou o negócio de eventos online ultimamente (...) a pandemia mudou tudo. Depois de analisar diferentes cenários, realmente acreditamos que a melhor solução seja continuar expandindo a escala e o escopo de atuação da Congressse.me. Talvez essa seja a única maneira viável de garantir a sobrevivência do negócio"*.

Ao optar pela estratégia de frear o crescimento, a empresa poderia buscar estabilidade financeira a curto prazo, reduzir gastos operacio-



nais, simplificar estruturas e focar a entrega de valor aos clientes já existentes com maior eficiência. Essa rota aumentaria a previsibilidade de caixa, reduziria vulnerabilidades diante de ciclos de demanda voláteis e permitiria reforçar as bases operacionais e a governança de dados. O custo desse caminho, no entanto, poderia criar desaceleração da experiência de expansão da rede, fazendo com que a empresa perdesse relevância frente a concorrentes mais agressivos e uma eventual queda de participação de mercado, se não houvesse uma clara reorientação de ofertas ou melhoria na performance da plataforma. Além disso, cortes agressivos poderiam afetar a moral da equipe e a capacidade da Congressme de atrair talentos com visão de crescimento.

Por outro lado, o caminho de continuar expandindo se propunha a alavancar a sua base de dados, ampliar a capacidade de atendimento aos organizadores e congressistas com serviços integrados e explorar novos modelos de monetização. Nessa trajetória, havia potencial de aumento de receita por meio de *upsell* de serviços complementares como marketing, atendimento, suporte e infraestrutura, maior participação de mercado e ganhos de rede por meio de efeitos de rede fortalecidos. Contudo, esse caminho demandaria capital contínuo, investimentos significativos em pessoas, tecnologia e governança de dados. Existiam também o risco de dependência de ciclos de demanda e os desafios culturais ao implementar mudanças rápidas em uma organização já em transformação constante.

Independentemente do caminho a se seguir, Luiz Gustavo sabia que talvez fosse o momento de mais uma vez mudar o foco e o modelo de negócio da empresa. Para isso, entretanto, ele dependia de como seria o resultado da conversa com Alessandra. A única certeza era que decisões precisavam ser tomadas, e elas não poderiam esperar.

REFERÊNCIAS

Holsapple, C. W., & Sasidharan, S. (2005). The dynamics of trust in B2C e-commerce: a research model and agenda. *Information Systems and E-Business Management*, 3, 377-403. <https://doi.org/10.1007/s10257-005-0022-5>

Kumar, V., & Raheja, G. (2012). Business-to-business (B2B) and business-to-consumer (B2C) management. *International Journal of Computers & Technology*, 3(3), 447-451.

Leinwand, P., & Mani, M. M. (2022). *Beyond digital: How great leaders transform their organizations and shape the future*. Harvard Business Press.

Mingione, M., & Leoni, L. (2019). Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. *Journal of Marketing Management*, 36(1-2), 72-99. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1694566>

Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50, 1464-1486. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4>

Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(s1), S81-S100. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00614.x>

Schulman, P. R. (2023). Problems and paradoxes of reliability and resilience in organizational networks. *Safety Science*, 167, 106279. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106279>



ANEXOS

Figura 1
Congresse.me website.



Fonte: Congresse.me (2024a) Congresse.me Página Inicial. Disponível em: <https://eventos.congresse.me/>

Figura 2
Congresse.me em números.



Fonte: Congresse.me (2024b). Congresse.me Eventos. Disponível em: <https://eventos.congresse.me/>



Figura 3
Planos e preços.

CONGRESSE.ME Quem somos Para seu evento Planos e Preços Contato ÁREA DO PARTICIPANTE

Congressos, simpósios e seminários

Pacotes a partir de R\$ 990



Seja ele online, presencial ou híbrido, aqui você encontra tudo o que precisa para o seu evento técnico-científico:

- ✓ Site do evento personalizado com suas cores e logomarca
- ✓ Venda de ingressos e credenciais de acesso
- ✓ Emissão de certificados
- ✓ Ferramenta para recebimento e avaliação de trabalhos científicos
- ✓ Apoio técnico para gravação e transmissão de conteúdos online
- ✓ Dashboard para gerenciar as atividades em tempo real
- ✓ Para eventos internacionais: interface em 4 idiomas, canais de tradução simultânea, legendagem de vídeos e venda de ingressos em moeda estrangeira

Quero um orçamento customizado

Eventos internacionais

Pacotes a partir de R\$ 2.230



Para eventos internacionais, você conta com a melhor estrutura para receber palestrantes e congressistas de diferentes países:

- ✓ Plataforma em 4 idiomas (português, inglês, espanhol e francês)
- ✓ Venda de ingressos em moeda estrangeira
- ✓ Canais de áudio para tradução simultânea
- ✓ Legendagem de vídeos
- ✓ Horário da programação ajustado ao fuso de cada país

Quero um orçamento customizado

CONGRESSE.ME Quem somos Para seu evento Planos e Preços Contato ÁREA DO PARTICIPANTE

Eventos internacionais

Pacotes a partir de R\$ 2.230



Para eventos internacionais, você conta com a melhor estrutura para receber palestrantes e congressistas de diferentes países:

- ✓ Plataforma em 4 idiomas (português, inglês, espanhol e francês)
- ✓ Venda de ingressos em moeda estrangeira
- ✓ Canais de áudio para tradução simultânea
- ✓ Legendagem de vídeos
- ✓ Horário da programação ajustado ao fuso de cada país

Quero um orçamento customizado

CONGRESSE.ME Quem somos Para seu evento Planos e Preços Contato ÁREA DO PARTICIPANTE

Congresse.me para Empresas

Pacotes a partir de R\$ 1.730



As estratégias atuais de marketing já não funcionam mais porque todos estão fazendo mais do mesmo.

Nesse cenário, criamos o Congresse.me Growth: um método de captação de leads em que ajudamos empresas a promover seminários online com até 1.000 inscritos que irão passar a fazer parte de sua base de contatos.

Veja como te ajudamos a crescer:

- ✓ Consultoria estratégica para criação do evento
- ✓ Criação do site e canais de inscrição
- ✓ Divulgação do evento com meta de inscritos
- ✓ Apoio técnico para gravação e transmissão do conteúdo
- ✓ Monitoramento dos resultados em tempo real

Quero um orçamento customizado

Fonte: Congresse.me (2024c). Congresse.me Planos e Preços. Disponível em: <https://congresseme.com/planos-e-precos>

**Figura 4**

Vídeo – *Congresse.me institucional.*



Congresse.me (2021). Congresse.me Institucional.
Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=uMDGcujlQXI>



NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DE APRENDIZADO

Após a discussão do caso, espera-se que os alunos sejam capazes de:

1. Entender e avaliar o modelo de negócio de plataforma, examinando como a Congresse.me equilibrou as necessidades de diferentes clientes e parceiros em sua plataforma multilateral;
2. Discernir e discutir as nuances do posicionamento de marca entre segmentos de mercado Business to Business (B2B) e Business to Consumer (B2C), utilizando a transição de público da Congresse.me como exemplo;
3. Compreender e desenvolver estratégias adaptativas capazes de lidar com mercados voláteis, utilizando o exemplo da Congresse.me como estudo de caso.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atingir o objetivo de aprendizagem 1 que aborda o modelo de plataforma multilateral, serão apresentados conceitos como plataformas multilaterais, ecossistema de rede, intermediação e efeitos de rede (Nambisan, Zahra & Luo, 2019; Leinwand & Mani, 2022). Para o objetivo 2 que trata do posicionamento de marca entre B2B e B2C, serão evidenciados conceitos como identidade de marca, gestão de canais e experiência do usuário, incluindo a referência a transições para B2B2C (Kumar & Raheja, 2012; Holsapple & Sasidharan, 2005; Mingione & Leoni, 2019). Para o objetivo 3 que observa estratégias adaptativas em mercados voláteis, a discussão será ancorada em conceitos como capacidades dinâmicas e planejamento proativo (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Newey & Zahra, 2009). Assim, a tabela proporciona um mapa claro de como cada objetivo se ancora em teorias específicas para interpretar o caso Congresse.me, facilitando a ligação entre teoria, evidência do caso e prática pedagógica. Essa estrutura, juntamente com a dinâmica da pergunta de discussão, é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1

Interação entre Objetivos de Aprendizado e Perguntas de Discussão

Objetivo de Aprendizado	Autores	Pergunta de Discussão em Plenária
Modelo de plataforma multilateral	Nambisan, Zahra & Luo (2019); Leinwand & Mani (2022)	Como você descreveria o modelo de negócio da Congresse.me e quais foram os principais fatores que impulsionaram seu sucesso inicial?
Posicionamento de marca entre B2B e B2C	Kumar & Raheja (2012); Holsapple & Sasidharan (2005); Mingione & Leoni (2019)	Como a Congresse.me decidiu transitar entre o público B2B e B2C? Quais foram as implicações desse posicionamento para a marca e seus relacionamentos com os clientes?
Estratégias adaptativas em mercados voláteis	Teece, Pisano & Shuen (1997); Newey & Zahra (2009)	Dado o contexto atual da Congresse.me, que ações imediatas você aconselharia a empresa a tomar para se recuperar de sua queda em receita e manter sua relevância no mercado?

Fonte: Desenvolvido pelos autores

PÚBLICO ALVO

O caso foi desenvolvido com foco em alunos de graduação em Administração em seu último ano de formação, além de alunos de pós-graduação em Administração. Os cursos recomendados para a aplicação do caso são: Negócios, Marketing, Empreendedorismo e Estratégia, permitindo discussões sobre Modelo de Negócios Digitais, Estratégias de Marketing, Gestão de Negócios de Plataforma e Inovação.

FONTES DE DADOS

A preparação desse caso levou em consideração a utilização de dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados por meio de uma variedade de fontes como artigos científicos e material jornalístico relevante, bem como a análise de relatórios setoriais e informações provenientes de consultorias. De forma a complementar e dar profundidade a esses dados, entrevistas em profundidade foram realizadas com o CEO da empresa, Luiz Gustavo. Apesar de solicitados, os indicadores financeiros da empresa não foram disponibilizados devido à



sensibilidade dos dados envolvidos. Além disso, alguns dos dilemas aqui apresentados estavam em desdobramento quase que em momento paralelo ao das entrevistas, o que limitou a possibilidade de acesso a informações financeiras mais detalhadas.

PLANO DE AULA

Esse plano de ensino é uma sugestão para uma aula de 120 minutos de duração. Ele foi elaborado considerando que os alunos tenham, previamente, lido todo o material do caso e se preparado para a discussão. O plano de ensino sugerido se desenha da seguinte forma:

- Apresentação do Caso (10 minutos): Comece a aula apresentando uma visão geral do caso. Neste momento, o contexto e os principais desafios devem ser explicados. Isso permitirá que todos os alunos estejam alinhados no entendimento do caso, uniformizando possíveis preparações prévias desiguais.

- Discussão em Pequenos Grupos (30 minutos): Divida os alunos em pequenos grupos de até 6 pessoas e dê a eles as assignment questions para discutir e resolver. Isso permitirá que os alunos discutam suas ideias, compartilhem suas percepções e construam argumentos sólidos. Reforce com os alunos que não há necessidade de consenso entre os membros dos pequenos grupos.

- Discussão Plenária (60 minutos): Com a condução do instrutor auxiliado pelas discussion questions apresentadas no plano de análise, um debate aberto das questões propostas será realizado, em que todas as ideias serão discutidas. Durante esta fase, é importante garantir que todos os aspectos do caso sejam abordados e que as diferentes visões, argumentos e descobertas sejam apresentados pelos participantes.

- Conclusão e Encerramento (10 minutos): Sugere-se que o instrutor reserve os minutos finais para resumir os principais pontos discutidos durante a plenária. Fale sobre as diferentes perspectivas apresentadas, como elas se relacionam com a situação do caso no mundo real, e, fundamentalmente, como os insights e desafios da Congressme em seu processo de adaptação podem ser adaptados e aplicados

por gestores em outros contextos de empresas digitais, startups e mercados caracterizados pela volatilidade e incerteza.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO EM PEQUENOS GRUPOS (Assignment Questions)

1. Quais foram os diferentes posicionamentos adotados pela Congressme ao longo de seus anos de atuação e de que forma eles se diferenciam?

2. Com o fim da pandemia de COVID-19 no ano de 2023, que mudanças puderam ser observadas no mercado no qual a empresa estava posicionada? Quais foram os principais desafios enfrentados?

3. Como o modelo de negócio por plataforma adotado pela Congressme se difere de negócios tradicionais? Destaque suas principais características.

4. No lugar de Luiz Gustavo, que caminhos e estratégias você sugeriria para a Congressme levando em consideração o contexto em que se passa o caso?

5. Agora assumindo o papel do grupo de investidores prestes a se reunir com a Congressme, que preocupações você destacaria frente a uma solicitação de uma nova rodada de investimentos por parte da empresa?

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO EM PLENÁRIA (Plano de Análise do Caso)

Abertura

Durante os minutos iniciais da sessão de plenária, o instrutor poderá apresentar a seguinte pergunta de abertura à turma de forma a aquecer a discussão:

(Pergunta de abertura) Como você descreveria o modelo de negócio da Congressme e quais foram os principais fatores que impulsionaram seu sucesso inicial?

Os modelos de negócio de plataformas multilaterais, como o adotado pela Congressme, representam uma abordagem inovadora para conectar diferentes grupos de usuários, estabelecendo um ecossistema de interação (Nam-



bisan, Zahra & Luo, 2019). Este tipo de modelo não se limita à tradicional relação de venda direta ao consumidor. Em vez disso, age como uma ponte, uma espécie de intermediária que facilita as interações e transações entre os usuários, reduzindo atritos e aumentando a eficiência do mercado (Leinwand & Mani, 2022).

Ao olhar para o caso da Congressse.me, vemos que ela funcionava como uma plataforma virtual para a realização de congressos, conectando grupos variados - como palestrantes, organizadores de eventos e participantes. Isso permitiu, desde a sua fundação no ano de 2018, uma eficiente interação e transação entre eles.

Ao analisar os elementos que impulsionaram o sucesso inicial da empresa, algumas considerações importantes vêm à tona. Um desses elementos foi a existência de uma necessidade de mercado por uma plataforma como a da Congressse.me, impulsionada pelo crescimento da demanda por eventos virtuais devido à pandemia da COVID-19. Isso permitiu que a Congressse.me se estabelecesse como uma solução inovadora em um momento estrategicamente oportuno.

A plataforma da Congressse.me também se destacou pela facilidade de uso, tanto para os organizadores de eventos quanto para os participantes. Essa usabilidade atraente ajudou a Congressse.me a captar uma quantidade cada vez maior de usuários para a plataforma, que na sequência dos anos viria a se consolidar e exercer um diferencial competitivo para a empresa. Este amplo alcance, proporcionado pelo modelo de negócios multilateral, permitiu à empresa satisfazer as necessidades de distintos grupos de usuários de forma eficaz.

Finalmente, a Congressse.me se beneficiou dos efeitos de rede (Nambisan, Zahra & Luo, 2019). Com o aumento do número de usuários, a plataforma se tornou cada vez mais valiosa, já que cada novo usuário aumentava as opções de conexão para os outros. Assim, este efeito cíclico potencializou tanto o crescimento quanto o sucesso inicial da Congressse.me. Vide (Quadro 1)

De maneira a concluir essa etapa e ajudar na transição para a etapa seguinte de discussão, a seguinte pergunta de transição poderá ser apresentada aos alunos.

(Pergunta de Transição 1) Quais sinais indicam que a Congressse.me conseguiu conectar diferentes tipos de usuários de forma eficaz? De que modo esses sinais podem orientar as escolhas estratégicas da empresa?

A partir da pergunta de abertura, os alunos devem identificar pistas como a plataforma conseguiu conectar organizadores de eventos, palestrantes e participantes, em meio a um contexto de crescimento impulsionado pela demanda por eventos virtuais e pela facilidade de uso de novas tecnologias. Esses indícios devem sugerir que a interação entre diversos grupos foi facilitada, o que pode influenciar a empresa em suas decisões sobre como manter essa conexão na transição de foco estratégico, de maneira a ajustar os canais de comunicação e priorizar funcionalidades que reduzam atritos entre usuários diferentes. A partir disso, espera-se que os estudantes discutam como balancear necessidades distintas (organização, participação e oferta de conteúdo) na próxima seção, sem impor previamente conceitos, deixando que as evidências conduzam o raciocínio. Vide (Quadro 2)

Transcorrido essa fase inicial e de forma a dar sequência ao plano de discussão proposto, a seguinte pergunta de discussão poderia ser apresentada:

Análise

(Pergunta de discussão) Como a Congressse.me decidiu transitar entre o público B2B e B2C? Quais foram as implicações desse posicionamento para a marca e seus relacionamentos com os clientes?

Quando discutimos a transição do foco de uma empresa de B2B (negócio-para-negócio) para B2C (negócio-para-consumidor), é importante compreender o que esses termos implicam e as diferentes estratégias envolvidas. B2B refere-se a um modelo de negócio em que os clientes principais de uma empresa são outras empresas. Neste modelo, as estratégias, canais de comunicação e especificações de produto são frequentemente complexos e requerem um profundo entendimento da indústria e das necessidades específicas de cada cliente. O ciclo de vendas é tipicamente mais longo, as relações são mais du-



radouras e as decisões de compra são geralmente baseadas em lógica e retorno sobre o investimento (Kumar & Raheja, 2012).

Por outro lado, B2C refere-se a um modelo onde os principais clientes de uma empresa são consumidores individuais. Os processos de marketing e venda são geralmente mais diretos, e as decisões de compra podem reunir diversos atributos intangíveis, sendo frequentemente conduzidas por emoções e preferências pessoais. O ciclo de vendas é mais curto, o produto ou serviço costumam atender a uma ampla audiência, e o engajamento dos clientes e a personalização são componentes chave de venda (Holsapple & Sasidharan, 2005)

Agora, refletindo sobre a Congresse.me e sua transição de B2B para B2C. Esta foi uma decisão estratégica que envolveu uma expansão do seu alcance e uma diversificação de seu portfólio de serviços. Originalmente, a empresa operava principalmente no espaço B2B, fornecendo uma plataforma para empresas e organizadores de eventos realizarem congressos. No entanto, percebeu-se uma oportunidade para atender também ao público B2C, possibilitando que indivíduos participassem de eventos diretamente através da plataforma.

Esta transição teve várias implicações para a marca. Em primeiro lugar, exigiu uma redefinição da identidade e do posicionamento da empresa, de forma que pudesse acolher tanto o público B2B quanto o B2C. Isso envolveu também uma mudança na comunicação e no marketing da marca, para atrair e atender às necessidades de dois públicos diferentes.

Mudar para o modelo B2C levou a Congresse.me a desenvolver novas funcionalidades e serviços para atender às demandas específicas deste grupo de usuários. Isso incluiu a implementação de recursos que permitissem o pagamento individual de ingressos, bem como a personalização da experiência do usuário na plataforma.

Quanto às relações com os clientes, a inclusão do público B2C abriu um novo canal de interação direta com os usuários finais, permitindo assim que a Congresse.me passasse a ser capaz de coletar feedback mais detalhado e entender melhor as necessidades e desejos dos participantes dos eventos. No entanto, também represen-

tou um desafio, pois a empresa teve que aprender a gerenciar e atender às expectativas de um público mais amplo e diversificado.

De forma geral, a transição de B2B para B2C, e, por fim, ao passar a operar em um modelo B2B2C (Mingione, & Leoni, 2019), representou uma oportunidade de crescimento e diversificação para a Congresse.me, mas também trouxe novos desafios e exigências, requerendo uma abordagem mais flexível e abrangente para atender a uma variedade de necessidades e expectativas dos diferentes clientes. Vide (Quadro 3)

De maneira a concluir essa etapa e ajudar na transição para a etapa final de discussão, a seguinte pergunta de transição poderá ser apresentada aos alunos.

(Pergunta de Transição 2) Quais elementos da evolução da Congresse.me, ao começar a atender também usuários finais, indicam ações práticas de curto prazo em produto, comunicação e preço que poderiam favorecer uma participação maior de indivíduos sem comprometer o valor para os demais clientes?

O objetivo é que os alunos identifiquem sinais na narrativa sobre a expansão para atender pessoas físicas (ex.: inclusão de pagamentos individuais, personalização da experiência) e reflitam sobre ações imediatas como simplificação de onboarding, opções de pagamento, mensagens direcionadas, experimentos de preço e suporte ao cliente. A partir desses indícios, o instrutor poderá discutir como tais mudanças afetaram a relação com clientes empresariais e com o público final no caso e quais ajustes de comunicação seriam necessários e quais riscos (canibalização de valor, aumento de complexidade, diluição de marca) precisam ser gerenciados. O foco nessa parte estaria em traduzir evidências da transição em decisões práticas de curto prazo, sem prescrever soluções, permitindo que os alunos cheguem às respostas a partir do caso. Vide (Quadro 4)

Concluída essa parte, é sugerido que o instrutor comece a encaminhar a sessão plenária para sua fase final. Nesse momento, a seguinte pergunta de encerramento poderia ser apresentada aos alunos:



Encerramento

(Pergunta de encerramento) Dado o contexto atual da Congresse.me, que ações imediatas você aconselharia a empresa a tomar para se recuperar de sua queda em receita e manter sua relevância no mercado?

Primeiramente, é fundamental compreender que, no universo corporativo, a capacidade de adaptação às mudanças nas condições do mercado e nas tendências comportamentais dos consumidores é um componente vital para a sobrevivência e prosperidade das empresas (Schulman, 2023). Isso implica não apenas reagir às circunstâncias, mas também realizar um planejamento estratégico proativo, identificar oportunidades emergentes e implementar alterações necessárias nas operações ou modelos de negócios (Newey & Zahra, 2009).

Este entendimento proporciona a base para se discutir as ações imediatas que a Congresse.me poderia tomar para recuperar sua queda na receita e manter sua relevância no mercado. Em primeiro lugar, a empresa poderia analisar dados de vendas, feedback do cliente e tendências de mercado para entender as causas específicas do declínio da receita. Com esses insights, a empresa seria capaz de desenvolver estratégias adequadas para combater essas causas, que podem incluir reconfiguração de produtos ou serviços, ajustes nas estratégias de marketing ou reavaliação dos preços.

Para manter a relevância no mercado, seria crucial que a Congresse.me buscasse inovações, seja no produto/serviço que oferece ou na forma como eles eram entregues. O emprego de novas tecnologias, a adoção de novos modelos de negócios ou a criação de novas maneiras de engajar clientes poderiam ser caminhos viáveis a serem explorados pelos alunos.

Além disso, outras estratégias a serem consideradas poderiam incluir as estratégias de retenção de clientes, que se mostram fundamentais para preservar a relevância no mercado e impulsionar a receita. Paralelamente, a melhoria do atendimento ao cliente, a oferta de programas de fidelidade ou o aprimoramento da experiência do cliente também se tornam opções válidas.

Por fim, estratégias financeiras como a redução de custos, investimento em áreas de crescimento e a projeção financeira poderiam ser avaliadas. Mas obviamente que, para tal, todas as ações deveriam estar em consonância com os objetivos gerais e capacidades da empresa.

Vale ressaltar ao instrutor que, por conta do limitador do tempo de aula, essas são apenas algumas recomendações gerais, uma vez que um plano mais detalhado poderia ser endereçado aos alunos como atividade para casa, exigindo deles assim uma compreensão minuciosa da situação da Congresse.me no caso vis-à-vis o momento atual vivido pela empresa, seus recursos e desafios. Vide (Quadro 5)

PLANO DE QUADRO

Quadro 1

Abertura

- **Pontos-chave**
 - Ecosistema multilateral
 - Facilidade de uso
 - Demanda virtual (pandemia)
 - Efeitos de rede
- **Perguntas de apoio (curtas)**
 - Qual elemento é central?
 - Impacto na transição B2B → B2C?

Guia para o instrutor: Pedir exemplos práticos; Conectar com a próxima etapa (Análise)

Quadro 2

Transição 1

- **Pontos-chave**
 - Conexão entre grupos
 - Crescimento com eventos virtuais
 - Valor de rede



- **Perguntas de apoio**
- Que canais manter?
- Quais métricas de conectividade?

Guia para o instrutor: Identificar sinais textuais; Relacionar com decisões de canais/funcionalidades

Quadro 3

Discussão

- **Pontos-chave**
- Diferenças B2B vs B2C
- Motivadores: alcance, portfólio
- Reposicionamento de marca
- Novos recursos B2C
- Relações com clientes (feedback)
-
- **Perguntas de apoio**
- Quais métricas sensíveis?
- Como equilibrar o discurso de marca?

Guia para o instrutor: Estruturar em blocos: estratégia, marca, operação; Explorar trade-offs e comunicação

Quadro 4

Transição 2

- **Pontos-chave (curtos)**
- Pagamento individual
- Personalização
- Onboarding simples
- Riscos: canibalização, complexidade
-
- **Perguntas de apoio (curtas)**
- Prioridade de produto?
- Mensagens para B2B/B2C?

Guia para o instrutor: Identificar evidências no texto; Discutir prioridades sem soluções fechadas

Quadro 5

Encerramento

- **Pontos-chave (curtos)**
- Analisar dados
- Inovar/novos modelos
- Retenção/experiência
- Ajustes de preço/marketing
-
- **Perguntas de apoio (curtas)**
- Quais métricas acompanhar?
- Como priorizar com recursos limitados?

Guia para o instrutor: Propor 1–3 ações prioritárias; viabilidade e métricas. Ao discutir as estratégias financeiras, oriente os alunos a refletir sobre os desafios de tomar decisões sob incerteza de dados financeiros. Incentive-os a considerar implicações financeiras qualitativas (ex.: impacto no fluxo de caixa, rentabilidade esperada) e a propor as informações-chave que buscariam para embasar uma decisão de investimento.

DISCLAIMER

Os autores afirmam que não possuem conflito de interesse a declarar, nem receberam nenhum tipo de auxílio financeiro para a condução dessa pesquisa. Apesar de o artigo se basear em uma empresa e personagens reais, ajustes na narrativa foram realizados pelos autores de forma a se atingir os objetivos educacionais propostos. Dessa forma, as informações e diálogos aqui contidos não necessariamente representam a opinião ou posicionamento dos personagens citados, isentando-os assim de qualquer responsabilidade.

LEITURAS RECOMENDADAS PARA ALUNOS

As leituras recomendadas para alunos são mais focadas em conceitos e ferramentas aplicáveis para analisar a estratégia e o modelo de negócio de plataformas digitais.



Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

Capítulo 1: A revolução das plataformas: Introdução ao conceito de plataformas, seus tipos e como elas transformaram a economia. Essencial para entender o modelo de negócio da Congresse.me.

Capítulo 3: Arquitetura da plataforma: criando e mantendo uma plataforma de sucesso: Detalha a estrutura e os componentes de uma plataforma de sucesso, auxiliando na compreensão de como a Congresse.me funciona e agrega valor.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. Pearson Prentice Hall.

Capítulo 13: O design de valor: estratégias para um mundo digital e social: Aborda o marketing no ambiente digital e a importância das redes sociais e do engajamento do cliente. Útil para analisar como a Congresse.me se posiciona no mercado online e atrai usuários.

Capítulo 14: Desenvolvimento de serviços e gerenciamento de serviços: Discute o marketing para serviços, o que é relevante para o caso da Congresse.me, já que seu produto é um serviço para eventos.

Satell, G. (2017). *Mapping innovation: A playbook for navigating a disruptive age*. New York: McGraw-Hill.

Capítulo 2: Os quatro tipos de inovação: Explora os diferentes tipos de inovação (revolucionária, sustentável, disruptiva e básica), permitindo aos alunos analisar o quão inovador é o modelo da Congresse.me no mercado de eventos.

LEITURAS RECOMENDADAS PARA INSTRUTORES

As leituras recomendadas para instrutores aprofundam a análise do caso em temas de estratégia, transformação digital, competitividade e inovação, permitindo uma mediação mais sofisticada da discussão em sala de aula.

Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

Capítulo 1: A revolução das plataformas: Estabelece os fundamentos teóricos das plataformas, comparando-as com os negócios tradicionais (os "pipelines"). Permite ao professor contextualizar a ascensão da Congresse.me e discutir as implicações da mudança de um modelo de negócios tradicional para um de plataforma no setor de eventos.

Capítulo 4: O problema do ovo e da galinha: Aborda o desafio crítico de qualquer plataforma: atrair produtores e consumidores simultaneamente. É uma discussão crucial para a Congresse.me e permite ao professor explorar as estratégias de alavancagem de rede, como a "seeding" e a criação de valor, que a plataforma precisa adotar.

Porter, M.E. (2008). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.

Capítulo 3: O diamante da vantagem competitiva: Discute os fatores que impulsionam a competitividade. Aplicável para analisar o ambiente competitivo da Congresse.me, considerando a rivalidade e o poder dos fornecedores e clientes no mercado de eventos.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Capítulo 1: O que é transformação digital e por que ela importa? Fornece uma base sólida para discutir a transição digital no setor de eventos e o papel da Congresse.me nesse processo.

Satell, G. (2017). *Mapping innovation: A playbook for navigating a disruptive age*. New York: McGraw-Hill.

Capítulo 5: O mapa da inovação: Apresenta a estrutura de mapeamento da inovação, uma ferramenta útil para os professores guiarem a discussão sobre as inovações da Congresse.me.